

REPERTORIUM VAN TIJDSCHRIFTLITERATUUR OP HET GEBIED VAN ACCOUNTANCY EN BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

*Verschijnt maandelijks, behalve in augustus.
Samengesteld door de Stichting voor Econo-
misch Onderzoek der Universiteit van Amster-
dam.*

A. ACCOUNTANCY

IV. LEER VAN DE CONTROLE

The international auditor of the future

Stewart, D - Interne controle is van meer betekenis voor het verkrijgen van kostenbesparing en verbetering van de rentabiliteit dan voor administratieve controle of bescherming tegen fraude.

Het doel van een onderneming is continuïteit en groei. Deze kunnen slechts worden verwezenlijkt door het streven naar vernieuwingen. De accountant moet beoordelen of deze veranderingen op de juiste wijze doorgevoerd worden. Voor een viertal gebieden waarop het management zich beweegt worden de functies die de interne controle heeft uitgebreid behandeld: marketing, selectie van stafleden en opleiding, controle op werkwijze en functievervulling in de bedrijfsafdelingen en controle op de elektronische gegevensverwerking.

De training, ervaring en het talent van de accountant moeten het hem mogelijk maken de evoluerende taken blijvend goed te vervullen. Hij zal steeds bijgeschoold moeten worden, vooral op computergebied, wil hij niet in de toekomst zijn functie verliezen.

A IV-2

Canadian Chartered Accountant, juni 1969

E 742.322/3

B. BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

a. ALGEMENE BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

V. LEER VAN DE FINANCIERING

Some questionable advantages of lease financing

Burrows, C. A. - De schrijver onderwerpt een aantal in de literatuur genoemde voordelen van leasing aan een kritisch onderzoek.

- 1 Door leasing komt kapitaal vrij voor meer winstgevend gebruik. De juistheid van deze opvatting berust op de veronderstelling dat leasing extra fondsen verschaft. Dit is twijfelachtig wanneer men bedenkt dat zowel leasing als financiering van schulden dezelfde invloed uitoefenen op de financiële middelen van de onderneming.
- 2 Door toepassing van leasing hoeft minder additioneel kapitaal te worden aangetrokken ter financiering van de expansie. Indien het alternatief van leasing is het aantrekken van eigen vermogen, dan geniet leasing meestal enige voorkeur. Maar het gebruikelijke alternatief van leasing is echter lenen.
- 3 Leasing geeft een beter inzicht in de toekomstige kosten en verschaft een financieel voordeel omdat de toekomstige reële uitgaven, in tijden van inflatie, dalen. Dit laatste is nogal twijfelachtig omdat de verhuurder bij de berekening van de rentevoet met de waardevermindering van het geld rekening zal houden.

- 4 De huur van activa en de toekomstige betalingsverplichting behoeft niet te blijken uit de financiële verslagen. Hierdoor kan de financiële situatie van een onderneming bewust worden versluierd. De schrijver acht dit (reële) voordeel van leasing het meest verwerpelijk.

Voorts wordt nog aandacht besteed aan een vermeend belastingvoordeel van leasing in vergelijking met aankoop van activa en de mogelijkheid die leasing biedt voor de huurder om zich te beschermen tegen het risico van technische veroudering van activa.

Ba V-5d

The Chartered Accountant in Australia, september 1969

E 325.313.2

VI. LEER VAN DE ORGANISATIE

Centralisatie en decentralisatie van de besluitvorming in de onderneming

Bleicher, K. - De mate van centralisatie en decentralisatie van beslissingstaken in de onderneming is mede afhankelijk van de omgeving waarin de onderneming functioneert. Onderzocht wordt de invloed van drie omgevingsvoorwaarden op centralisatie en decentralisatie. Dit zijn het taakgebied, de middelen en de mensen.

- 1 Het taakgebied.

Uitgaande van een kleine organisatie is er een tendentie de verschillende functies te centraliseren. Dit streven naar centralisatie heeft echter duidelijke grenzen. Naarmate de omvang, specificiteit, de veranderingssnelheid en de ruimtelijke draagwijdte der gegevens toenemen wordt de drang tot decentralisatie groter.

- 2 De middelen.

De moderne informatieverwerkingstechnieken neutraliseren door de vergroting van de kwantitatieve en kwalitatieve capaciteit van de leidende organen de decentralisatiedrang. Simultaanplanning bijv. zal een aanzienlijke drang naar centralisatie der beslissingstaken teweegbrengen. Ook nieuwe organisatietechnieken kunnen de leidinggevende diensten ontlasten, door het scheppen van staforganen die als horizontale uitlopers van een gecentraliseerd besluitvormingsorgaan kunnen dienen.

- 3 De mensen.

In de sociale wetenschappen is een ontwikkeling gesignaleerd in de richting van ontplooiing der persoonlijkheid. Inherent hieraan is de eis tot meer beslissingsvrijheid van de enkeling, die tot uiting komt in delegatie en daarmee in decentralisatie. Ook in de vormen van medezeggenschap komt dit tot uiting.

De analyse van de taken en de hulpmiddelen onthult dus zowel centraliserende als decentraliserende krachten. Deze zouden elkaar kunnen neutraliseren. De sterke verruiming van de kennis kan de balans echter naar de centralisatie doen overslaan. Afhankelijk van de tegenkracht die de menselijke factor uitoefent is echter ook een ontwikkeling in de richting van meer decentralisatie mogelijk.

Ba VI-2

Synopsis, sept/okt. 1969

E 641

„The Public Interest in Mergers and Take-overs”

Opie, R. - Door fusie of overname kan het gevaar ontstaan dat een onderneming of groep van ondernemingen een monopoliepositie verkrijgt t.o.v. de consument en door prijsverhogingen het „algemeen belang” schaadt.

Wat „algemeen belang” is hangt af van de doelstellingen i.v.m. het gekozen type van economische orde; het zijn dus politieke beslissingen welke aan het begrip inhoud geven. De auteur ziet als doelstellingen onder meer: een evenwichtiger welvaarts- en inkomensverdeling; een vrije maatschappij, dus geen machtsconcentraties; volledige werkgelegenheid en redelijk snelle economische groei. Het algemene belang vereist een bij voortduring efficiënt gebruik van de produktiemiddelen. Hiervoor is voldoende concurrentie onontbeerlijk. Niet iedere fusie druist echter in tegen het algemene belang. Een voorbeeld is de horizontale fusie, waarvan het doel is het realiseren van „economies of scale”. Deze verhoogt de efficiëntie in het gebruik van de produktiemiddelen, waartegenover een toenemende beheersing van het aanbod staat. Uit het oogpunt van bedrijfstaksgewijze concentratie levert de zg. „conglomerate merger” (een fusie van ondernemingen uit verschillende bedrijfstakken) ook weinig gevaar op.

Het algemene belang wordt beschermd tegen eventuele gevaren van fusies doordat een fusie-aanvraag

in eerste instantie beoordeeld wordt door de Kamer van Koophandel (in Engeland: Board of Trade), welke deze kan doorspelen naar de Monopoliecommissie (adviesorgaan). Deze Commissie is in 1948 in het leven geroepen en heeft tot taak monopolies te beoordelen op basis van bepaalde criteria. Zo wordt een onderneming als monopolistisch van aard beschouwd als deze meer dan 30% van de totale afzet in handen heeft. Tot 1965 werden fusies niet in deze beoordeling betrokken, na 1965 wel. De Kamer van Koophandel behoeft echter het advies van deze Commissie niet als bindend te aanvaarden.

Wordt een fusieaanvraag toegewezen dan blijft een regelmatige controle nodig ter bescherming van het algemene belang.

Ba VI-5

The Accountant's Magazine, november 1969

E 633.11

E 134.124.222

De 300 mammoetconcerns van 1985

Perlmutter, H. V. - De auteur verwacht dat er in 1985 ongeveer 300 multinationale mammoetconcerns zullen bestaan. Het lot van de middelgrote bedrijven is twijfelachtig.

In dit verband rijzen de volgende vragen:

- a. Waarom zullen er 300 zeer grote internationale ondernemingen zijn?
- b. Wat voor soort onderneming heeft een kans tot de groep van 300 te behoren?
- c. Is het wenselijk dat het er 300 zijn?

ad a. Het ontstaan van deze mammoetconcerns wordt o.a. verklaard door het grotere gemak waarmee zij op de kapitaalmarkt kunnen opereren, grotere diversifikatie, betere researchmogelijkheden, het aantrekken van de beste functionarissen en door de onvoldoende tegendruk van consumenten, overheid en vakverenigingen. Het in het bedrijfsleven officieus gestelde doel elke zeven jaar de omzet te verdubbelen kan hierdoor met kans op succes worden nagestreefd.

ad b. De bedrijven, die de in- en externe moeilijkheden op lange termijn effectief kunnen overwinnen, zullen deel uitmaken van de groep van 300. Externe hindernissen voor het ontstaan van mammoetconcerns zijn o.a. de loyaliteit t.o.v. het moederland en het verwerven van de sympathie van het land waar het bedrijf te gast is. Enkele interne problemen zijn: het wantrouwen tussen eigen en buitenlandse krachten binnen het bedrijf, immobiliteit van leidinggevende functionarissen, communicatieproblemen e.d. Het vermogen om samen te werken met de politieke leiders in binnen- en buitenland, snel te kunnen integreren, eigen mensen op te leiden en om vertrouwen te kweken tussen leidinggevend en specialistisch personeel zal voor de onderneming bepalend zijn of hij over 15 jaar nog kan meekomen.

ad c. Het mammoetconcern heeft het vermogen om welvaart te verschaffen, maar daar tegenover staat het gevaar van de grote invloed, die het heeft op het gedrag en op de kwaliteit van het bestaan van de wereldburgers. Dit gevaar zal door internationale voorschriften en wetten moeten worden beperkt.

Ba VI-5

Doelmatig Bedrijfsbeheer, december 1969

E 643.02

De reclame intelligent verdedigd

Van Puffelen, F. - De verdediger in kwestie is prof. dr. J. Wemelsfelder. Een interessante gedachte bij hem is dat de reclame zijn eigen vijanden subsidieert. Deze vijanden vindt men m.n. bij radio, t.v., pers en politieke partijen. Door de verintellectualisering van de maatschappij worden strategische posten bij deze instellingen bezet door mensen met weinig interesse voor het ondernemen en voor de ondernemingsfunctie, die een maatschappelijke ethiek aanhangen waarin men zelf geen offers hoeft te brengen. De prijsverlagende effecten van de reclame op de „produkten” van deze instellingen worden gedeeltelijk aan de konsument doorgegeven. Afschaffing van de reclame kan dus een prijsverhoging inhouden. Vervalt de reclame als marketinginstrument, dan zullen minder efficiënte instrumenten (margeconcurrentie, premieartikelen e.d.) aangewend worden. Het gevolg is dat de tegenstanders van reclame in feite de hele marketing-politiek willen afschaffen, m.a.w. zij plaatsen een indirecte aanval op de ondernemingsgewijze produktie. Bij reclame treffen we o.a. de volgende automatische correcties aan:

- a. voorbij een bepaalde produktie-omvang ontstaan afnemende meeropbrengsten
- b. leidt reclame tot te hoge prijs dan ontstaat prijsconcurrentie of men gaat een eigen-merken-politiek voeren.

Als kunstmatige korrektie kan een sterke konsumentenorganisatie fungeren.

Conclusie: Reklame is binnen ons economisch bestel een normale en nuttige zaak.

Ba VI-11

Doelmatig Bedrijfsbeheer, december 1969

E 641.253

Improving the effectiveness of management reports

Seed, A. H. - Iedere onderneming is gebaat bij het verzamelen van interne gegevens. De presentatie van deze data moet zodanig geschieden, dat dit een steunpunt is voor het beleid. Dat kan bereikt worden door de beginselen van „management by objectives” toe te passen, waarbij men zelf doeleinden stelt t.a.v. opbrengsten, kosten en winstgevendheid van de eigen afdeling en verantwoordelijk is voor de realisering daarvan. Daarbij kan gebruik gemaakt worden van bepaalde vormen van beleidsinformatie, zoals:

- standaardkosten, voor de bepaling van de winstgevendheid van bepaalde produkten, verkoopgebieden en orders en als instrument ter beheersing van de produktiekosten.
- het budget en het winstplan, waarmee de werkelijke resultaten kunnen worden vergeleken.
- de bepaling van de verantwoordelijkheid voor elk onderdeel van het financiële resultaten-overzicht.
- de bepaling van de bijdrage tot de bruto winst door elke afzonderlijke afdeling (de kostentoe-rekening is hierbij een moeilijkheid).
- het rendement van bepaalde vermogensaanwendungen.

In een voorbeeld uit eigen praktijk illustreert de auteur de toepassing van deze concepten in de rapportering voor het management.

Bij de rapportering op zich ontstaan verschillende technische vraagstukken: wat moet er in het rapport staan, wanneer moet beschikbare informatie gerapporteerd worden, aan wie moet deze verstrekt worden en in welke vorm. Voor de oplossing van elk worden enkele aanbevelingen gedaan. Van belang is een zo kernachtig mogelijke presentatie, waarin de belangrijkste gegevens er duidelijk uitspringen. Van de soort van informatie hangt het af of deze dagelijks, wekelijks of met een nog langere periodiciteit moet geschieden. De informatie moet geselecteerd worden naar het niveau van management. Niet iedereen behoeft van detail-gegevens op de hoogte te zijn.

Ba VI-13

Financial Executive, september 1969

E 643.01

Vermindering der voorraden door een wetenschappelijk voorraadbeheer

Van Aken, G. - De schrijver geeft een methode om de totale kosten van de voorraad te verminderen door het juist kiezen van bestelhoeveelheid en aankooptijdstip. Bij de aankoop worden ordervoorbereidingskosten, bij het voorraad houden worden voorraadkosten gemaakt.

Onder enige veronderstellingen wordt een formule afgeleid ter bepaling van de optimale seriegrootte per artikel.

M.b.v. deze formule is bij verschillend „herleid maandverbruik” (= ordervoorbereidingskosten $\times$ voorraadkostenpercentage $\times$ maandverbruik) een tabel samengesteld van de optimale seriegrootte. Het blijkt dat een schatting van het maandverbruik, die minder dan 30% afwijkt van het werkelijke verbruik een kostenverhoging van minder dan 1% tot gevolg heeft. In het geval dat een leverancier een korting toestaat bij aankoop van grote hoeveelheden, moet worden nagegaan of voordeel kan worden behaald door af te wijken van de, normaal bepaalde, seriegrootte. Dit probleem doet zich alleen voor wanneer de optimale bestelgrootte kleiner is dan de hoeveelheid die vereist is om aanspraak te maken op korting. De schrijver geeft aan hoe groot het kortingspercentage moet zijn om vervanging van de optimale seriegrootte door een grotere, voor de korting vereiste, serie uit kostenooqpunt aantrekkelijker te maken.

Het bestelmoment kan plaatsvinden op een vast tijdstip, waarbij grotere risico's gelopen worden, of bij daling van de voorraad beneden een vast nabestellingsniveau, waarbij voortdurend toezicht noodzakelijk is. De voor- en nadelen van beide alternatieven worden opgesomd. Voorts worden enige opmerkingen gemaakt over de hoogte van de ijzeren voorraad, en over de organisatie van het voorraadbeheer.

Ba VI-7

Tijdschrift Belgische Kamer van Rekenplichtigen (B.K.R.), september 1969

E 136.341.2

De organisatorische aspecten van de automatisering

Korenhof, T. G. - Hier wordt niet bedoeld de automatisering van technische fabricageprocessen. Aan de volgende aspecten wordt aandacht besteed: 1e. de invloed van de automatisering op de organisatiestructuur. 2e. de taak van de projectleider. 3e. de personele aspecten. 4e. de codificatie. 5e. de methode van vastlegging van de gegevens. 6e. de informatieverstrekking.

Invloed van de automatisering na invoering van een „total system” op de organisatie is onvoorspelbaar. Invoering van automatisering geschiedt in fasen.

Op langere termijn is het daarbij noodzakelijk tot integratie van codesystemen over te gaan. Aandacht dient gegeven te worden aan de doelmatigheid van genoemde systemen. Aan codesystemen dient men verder o.m. de volgende eisen te stellen: 1e. codegetallen dienen controleerbaar te zijn (de computer moet ze kunnen checken) 2e. de opbouw van de codesystemen in de onderneming moet systematisch zijn.

Dankzij automatisering kan veel meer informatie worden verstrekt dan voorheen. De projectleider dient echter grondig na te gaan in hoeverre meerdere informatie nodig is of een teveel aan informatie is te vermijden. Bij informatieverstrekking kan een onderscheid gemaakt worden tussen routine-matige productie van informatie en informatie, die opgevraagd wordt wanneer daaraan behoefte bestaat. Aan beide vormen wordt aandacht besteed.

Ba VI-19

Maandblad voor Bedrijfsadministratie en -organisatie, oktober 1969

E 642.332.23

VII. LEER VAN DE ARBEIDSVOORWAARDEN

Profit Centres and Incentives

Gow, E. - De schrijver doet een suggestie om de werknemers als groep, meer dan door de huidige winstdelingsformules, te betrekken in het bedrijfsgebeuren m.n. in het streven naar efficiency van het bedrijf.

Om dit doel te bereiken moet het bedrijf in afdelingen worden opgesplitst. Iedere afdeling krijgt een streefcijfer toegewezen, wat aangeeft wat door de betreffende afdeling moet worden terugverdiend op de omzet of de investeringen om dividend uit te kunnen keren en te kunnen reserveren.

Wanneer dit streefcijfer wordt overschreden, kan een bonus worden toegekend aan de werknemers als dividend voor hun hogere produktiviteit.

De schrijver verwacht van de methode dat het groepsverband erdoor wordt gestimuleerd en een verkorting van de communicatielijnen kan worden verkregen.

Ba VII-3

The Accountant's Magazine, december 1969

E 641.215.5

Samenwerking in de 70-er jaren

Tijdens de Najaars- Efficiencydagen 1969, die waren gewijd aan het vraagstuk van de samenwerking in de onderneming in de 70-er jaren, heeft Prof. dr. J. J. A. Vollebergh de opvatting bestreden dat werkoverleg een handig middel zou zijn om ingrijpendere vormen van medezeggenschap op een afstand te houden. Hij meent dat werkoverleg, als ideaal, de meest harmonische vorm van medezeggenschap is, omdat het een stimulans is om verantwoordelijkheid te nemen en alle talenten een aanwezige kennis te mobiliseren.

Ir. G. F. M. Rieter pleit in zijn inleiding voor het proefondervindelijk ontwikkelen van nieuwe en meer efficiënte wegen van samenwerking binnen de onderneming. De werkgroep die met het onderzoek wordt belast, dient binnen het vooraf overeengekomen werkterrein te beschikken over een zeer grote mate van vrijheid en moet periodiek verslag uit brengen aan de hele arbeidsorganisatie.

Drs. J. G. Neeteson bespreekt de resultaten van een onderzoek m.b.t. de problemen van de medezeggenschap dat heeft plaatsgevonden in 5 bedrijfsonderdelen van de N.S. Naar aanleiding van dit onderzoek is zijn persoonlijke mening: doorgaan met medezeggenschap, maar stoppen met de vorm waarin dit thans geschiedt. Hij verwacht namelijk dat het huidige lid van de Ondernemingsraad, in de positie van werknemer, zijn functies niet aan zal kunnen zonder in conflict te komen met zichzelf of met anderen die hij vertegenwoordigt. Sommige van deze functies horen bij andere instanties thuis, zoals de vakverenigingen.

Ba VII-4

Tijdschrift voor efficiënt directiebeleid, december 1969

E 641.216.2

b. BIJZONDERE BEDRIJVEN

VIII. HOTELS, RESTAURANTS, ZIEKENHUIZEN

Management in ziekenhuizen

Groot, L. M. J. - Men is in Nederland in de vijftiger jaren tot het inzicht gekomen dat organiseren, leiding geven en manager zijn in ziekenhuizen geen nevenarbeid is van medici en economen. Het gaat hier om vraagstukken die voor hun aanpak een bijzondere deskundigheid vereisen.

De specifieke managementproblemen in het ziekenhuis worden vooral veroorzaakt door twee groepen belanghebbenden: de medische specialisten en de patiënten.

De geheel eigen verantwoordelijkheid van specialisten m.b.t. de behandeling van patiënten kan problemen opleveren t.a.v. de coördinatie en integratie in het ziekenhuis. De verhouding tussen directie en medische staf is niet geheel duidelijk, omdat een juiste weging van elkaars positie binnen de organisatie vaak nog ontbreekt.

Ook de patiënt stelt specifieke eisen aan het management in het ziekenhuis. In tegenstelling tot de industriële produktie, waar het produkt in de verschillende bewerkingsfasen ook verschillende afdelingen doorloopt, richten in het ziekenhuis de diensten zich naar de patiënt. Hierdoor voltrekt zich de samenwerking van de diensten van onderaf en kan deze in geringere mate van bovenaf worden geleid. De in de organisatieleer verworven inzichten omtrent lijn- en staforganisatie kan men in het ziekenhuis dan ook niet zonder meer toepassen.

Bb VIII
E 641.22

Tijdschrift voor efficiënt directiebeleid, december 1969

Management in het ziekenhuis verkend

Redactie T.E.D. - Reeds geruime tijd is van verschillende zijde aangedrongen op een professionalisering van het management in de gezondheidszorg. De achtergrond hiervan wordt gevormd door de sterke kostenstijging in deze sektor.

De samenstelling van het topmanagement in ziekenhuizen verschilt van die in bedrijven. Leidinggevende en bestuurlijke kennis en ervaring gelden vaak niet als primair criterium bij benoeming van bestuurs- en directieleden in ziekenhuizen, hoewel kwalitatief minstens even zware eisen worden gesteld als aan het management van een onderneming.

Een versterking van de kwaliteit van het topmanagement van ziekenhuizen is met name ook wenselijk met het oog op de planning van het beleid op langere termijn. Deze planning is afhankelijk van de antwoorden op vragen als: waar komen bevolkingsconcentraties, verkeersaders, lawaaiintensieve zones; hoe wordt de leeftijdsopbouw van de bevolking, enz.

Door veelvuldiger toepassing van operationele research en econometrische analyse dienen criteria te worden opgesteld om de organisatorische prestaties in het ziekenhuis te meten. Veel criteria die men nu toepast hebben een arbitrair karakter.

De schrijver wijdt voorts aandacht aan de taak van het management t.a.v. de technologische ontwikkeling, de samenwerking, de personeelsplanning en het 'beeld' dat de burger heeft van het ziekenhuis.

Ba VI - 16; Bb VIII
E 641.22

Tijdschrift voor efficiënt directiebeleid, november 1969