

DE ORGANISATIE VAN DE ADMINISTRATIE IN GROTE ONDERNEMINGEN NAAR AMERIKAANSE OPVATTINGEN

door Th. M. van Erp

Kort nadat ik mijn artikel met „Enkele opmerkingen over de organisatie van de administratie in grote ondernemingen” aan de redactie van dit blad had opgezonden,¹⁾ nam ik kennis van een tweetal Amerikaanse publicaties over vrijwel hetzelfde onderwerp.

In het Bulletin van de National Association of Cost Accountants van Januari 1950 vond ik een uitvoerig artikel van E. B. Richard getiteld: *A study in Decentralization*. Het omvat een beschrijving van de organisatie van de administratie bij de Ford Motor Company, waarbij terloops nog een aantal interessante opmerkingen over de interne verhoudingen wordt gemaakt.

De Ford Motor Cy. is een sterk geïntegreerd bedrijf. Buiten de fabrieken van automobielen en onderdelen exploiteert zij: ijzermijnen, hoogovens, staalfabrieken, houtvesterijen en zagerijen, glasfabrieken, verf-fabrieken, een eigen spoorlijn, een cementfabriek en een bandenfabriek.

Om een idee te geven van de omvang van het voornaamste fabrieks-complex in Michigan wordt medegedeeld, dat het electriciteits- en water-verbruik en het interne telefoonverkeer ongeveer de omvang hebben van die van een (Amerikaanse) stad van 2 miljoen inwoners.

Dit geweldige bedrijf werd tot 1946 sterk centraal geleid, terwijl de administratie eveneens in hoofdzaak centraal werd gevoerd. Deze situatie bleek op de duur niet houdbaar te zijn en een van de voornaamste overwegingen welke tot verandering leidden, was, dat de centralisatie van de leiding en van de administratie een voldoende mate van beoordeling van de resultaten van de afzonderlijke onderdelen onmogelijk maakte. Men kende wel de totale winst van het bedrijf, maar in het regelmatig opleveren van betrouwbare gegevens omtrent de onderdelen bleef de administratie in gebreke. Bij de vele ingestelde zoeklichtonderzoeken voelde men zich steeds onzeker wegens het extra-comptabele karakter hiervan.

Teneinde aan deze moeilijkheden tegemoet te komen, is zowel de leiding van het bedrijf als de administratie gedecentraliseerd. Sterker nog: de bedrijfsleiding kon niet worden gedecentraliseerd dan nadat de administratie was voorgegaan.

Men heeft bij deze decentralisatie van de administratie niet de stap voor stap methode gevolgd, maar na een minutieuze voorbereiding werden in één grote operatie vijftig deeladministraties uit de grond gestampt.

In de nieuwe organisatie worden drie groepen van administrateurs onderscheiden, t.w. 1. de ondernemingsadministrateur, die rapport uitbrengt aan de hoofddirectie, 2. de administrateurs van de grote bedrijfs-onderdelen, die rapporteren aan het „divisional management” en 3. de administrateurs van de afzonderlijke fabrieken.

Tussen deze drie lagen van administratieve functionarissen bestaat uitsluitend een functionele band. De fabrieksadministrateurs en de „division” administrateurs zijn rechtstreeks ondergeschikt aan de betrokken bedrijfsleiders of directeuren. Deze vorm is gekozen op grond van de overweging, dat de voornaamste functie van de administrateur is die van

¹⁾ Verschenen in het Maart nummer.

economisch en financieel adviseur; zijn adviezen komen het meest tot hun recht, wanneer de administrateur niet wordt gezien als de spion van het hoofdkantoor, als de pottenkijker namens de hoofddirectie.

De ondernemingsadministrateur is uiteraard wel verantwoordelijk voor de principiële grondslagen van de administratie, voor de uniformiteit en voor de handhaving van de continuïteit. Verder komen de administratieve aangelegenheden, welke op de gehele onderneming betrekking hebben voor zijn rekening, zoals belastingzaken en het contact met de public accountants.

Uit dit overzicht blijkt, dat de grondgedachte voor de organisatie van de administratie van de Ford Fabrieken geheel overeenkomt met hetgeen door mij in het Maartnummer van het M.A.B. is betoogd. De schrijver geeft niet aan in welke mate de decentralisatie is doorgevoerd. Waar hij een aantal noemt van plm. 50 deeladministraties, bestaat de indruk, dat niet zo ver is gegaan als door mij wordt voorgestaan.

Belangwekkend is nog een aantal nevenargumenten voor de decentralisatie. Waar voorheen uitsluitend werd gekeken naar de totale rentabiliteit van het bedrijf, is men geleidelijk tot de overtuiging gekomen, dat de ondercommandanten een verantwoordelijkheid hebben, welke geheel los moet worden gemaakt van de totale rentabiliteit. De bedrijfsleider van een fabriek moet er voor zorgen, dat de producten van zijn sector voldoen aan de fabricagestandaarden, uitgedrukt in tarieven en kwaliteitsnormen. De ondercommandanten moeten uitsluitend belangstelling hebben voor die elementen van de exploitatierekening, welke zij persoonlijk kunnen beïnvloeden en waarvoor zij ook in de eerste plaats verantwoordelijk zijn.

De onderlinge verrekening van de leveringen en diensten tussen de grote bedrijfsonderdelen vormde een moeilijk probleem. Als gevolg van de decentralisatie stond men voor de vraag, tegen welke prijzen b.v. de glasfabriek en de fabriek voor accessoires aan het hoofdbedrijf moesten leveren. Een vergelijking met de algemeen geldende marktprijs vormt geen goede basis voor de onderlinge verrekening, aangezien op deze wijze de technische vooruitgang onvoldoende in de kostprijs tot uitdrukking komt. Een bedrijf als Ford, dat gewend is bij ieder onderdeel van zijn eigen productie scherp op efficiëntie en rentabiliteit toe te zien, accepteert niet zonder meer de prijs van derden als richtsnoer voor zijn interne verrekenprijzen. Integendeel, zelfs bij leveranties door niet tot het Ford concern behorende bedrijven, behoudt Ford zich het recht voor controle op de efficiëntie van zijn leveranciers uit te oefenen, ten einde op die wijze de prijs van het geleverde gunstig te beïnvloeden. De vrije concurrentie wordt dus geen afdoende waarborg geacht voor het bereiken van de laagste prijs. De schrijver vermeldt evenwel nadrukkelijk, dat het geenszins de bedoeling is, de leveranciers een normale winst te ontzeggen.²⁾

Men is op grond van deze overwegingen voor de onderlinge verrekening in zee gegaan met prijzen, welke op basis van onderhandelingen door de „divisional managers” zijn vastgesteld. Het plan bestaat wel om geleidelijk aan tot opbouw van standaardkostprijzen voor alle interne leveringen en diensten te komen.

Voor de verdeling van de kosten van de algemene dienstenverlenende afdelingen is bij de Ford fabrieken een uiterst democratisch systeem

²⁾ Men vergelijke deze opvatting met de discussie Limperg - Van Doorne in het M.A.B. van 1937/37.

gekozen. In de meeste bedrijven worden de kosten van dergelijke afdelingen verdeeld door aan de gebruikers een bijdrage op te leggen, b.v. in de vorm van een percentage van de omzet, een zeker bedrag per afgeleverde eenheid, een bedrag per manuur. Kwantitatief meetbare diensten worden tegen een zeker tarief in rekening gebracht. Op welke wijze deze bedragen dan worden besteed behoort niet tot de verantwoordelijkheid van de afdelingsleiders. De doorberekening geschiedt feitelijk alleen met het oog op een zo juist mogelijke kostprijsberekening.

Bij de Ford fabrieken is aan de ondercommandanten een stem gegeven in de samenstelling van de top-organisatie (naar ik aanneem met uitzondering van de eigenlijke hoofddirectie) en de budgetten van de grote centrale en dienstverlenende afdelingen worden door de lastgevers van jaar tot jaar gevoteerd. Het gaat hier om laboratoria, central engineering department e.d. Door deze democratische methode wordt de productiviteit van dergelijke moeilijk grijpbare afdelingen toch nog in zekere mate gecontroleerd. De stok achter de deur is de bevoegdheid van de divisional managers om, voor het geval zij ontevreden zijn over de kwaliteit of kwantiteit van de verleende diensten, voorstellen tot opheffing van de centrale afdelingen en uitvoering van de werkzaamheden in „eigen beheer” in te dienen.

**
*

Het tweede artikel, dat over een soortgelijk onderwerp handelt, is afkomstig van een vooraanstaande functionaris van een van de grootste staalfabrieken in de U.S.A., de Carnegie Illinois Steel Corporation.³⁾

Het probleem is hier op een geheel andere wijze benaderd dan in het hiervoor besproken artikel. Wordt bij Ford vooral de nadruk gelegd op de adviserende functie van de administratie op bedrijfseconomisch gebied, bij deze schrijver valt de klemtoon van het betoog vrijwel uitsluitend op de administratieve organisatie en techniek en de personeelsproblemen.

De functie van de administrateur wordt omschreven als: Het verschaffen van de gegevens door middel waarvan de bedrijfsleiding kan vaststellen in hoeverre de bedrijfshandelingen winstgevend zijn. Deze taakomschrijving duidt op een in zekere zin passieve instelling van de administratie ten aanzien van de eigenlijke beleidsvragen, voorzover deze op bedrijfseconomisch terrein liggen.

Of in een groot bedrijf de administratie gecentraliseerd of gedecentraliseerd moet worden gevoerd, is voor de schrijver geen probleem; decentralisatie is voor hem vanzelfsprekend.

Opvallend is daarbij, dat in een fabrieksadministratie allerlei niet-administratieve werkzaamheden onder de supervisie van de fabrieksadministrateur worden geplaatst, zoals opslag en uitgifte kantoorbehoeften, telefoon-, telegraaf- en postdienst en het toezicht op alle kantoorarbeid in welke afdeling van de fabriek ook verricht.

Dit invoegen van niet specifiek administratieve afdelingen bevestigt de indruk, dat in het bedrijf van de schrijver de registratie- en controlefuncties van de administratie als de voornaamste worden gezien.

Hij behandelt voor het overige uitsluitend op zichzelf belangwekkende, maar buiten het onderwerp van dit overzicht vallende, kwesties, zoals: personeelsbeheer, afbakening van verantwoordelijkheden, trainingstechniek, de eisen te stellen aan een afdelingschef van de administratie, de

³⁾ Administration of a Large Accounting Department door S. D. Flinn, in het November-nummer 1950 van het N.A.C.A. bulletin.

opleiding van de afdelingschef, salarispolitiek, „human relationships”, interne controle, interne accountantsdienst, administratieve methoden en hulpmiddelen.

De nadruk wordt sterk gelegd op de snelheid in de berichtgeving. In de onderneming van de schrijver is de verslaglegging op de 15de of 20ste van de maand reeds lang geleden verlaten. Gedurende een aantal jaren gold als standaard de 10de van de maand en thans moeten de winst- en verliescijfers op de 3de werkdag van de maand worden opgeleverd.

De interne accountantsafdeling staat onder het rechtstreekse gezag van de ondernemingsadministrateur (controller); de functie wordt omschreven als volgt:

- „1. To determine that all procedures involved in the recording and physical handling of the company's business are such that a minimum possibility of loss exists, considering also the cost of providing protection.
- „2. To determine that all the company's assets, liabilities, income and expense have been properly accounted for, that value is received for expenditures, and that collectible income to which the company is entitled has been or will be received.
- „3. To determine the extent of compliance with established rules and policies of the company.”

Hierbij wordt nog de volgende toelichting gegeven:

„Internal auditing is not primarily concerned with mathematical accuracy or detail checking. It is more essentially concerned that sound principles of internal check and control are in effect which will adequately protect the company's assets. Particular attention must be paid to the conventional responsibilities of the auditor, such as the prevention of significant and costly failures of internal control in such functions as cash, payroll, billing, and accounts payable. Since these items are usually covered by independent public accountants during their annual audit, internal audit programs in respect to these functions should be coordinated with those of the outside accountants to avoid duplication.”

Het zou interessant zijn kennis te nemen van de algemene grondslagen van het controleprogramma van de externe accountant! Voor het overige laat ik het commentaar gaarne aan de lezer over.