

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, redactie: Mevr. Dra. E.
Hijmans*

A. ACCOUNTANCY

II. HET ACCOUNTANTSBEROEP

The Meaning of Auditing Standards

Barden, H. G. — Er bestaat een serie publikaties van het Amerikaanse Instituut van Accountants over de „generally accepted auditing standards”, waarin derden duidelijk kunnen lezen wat de inhoud van die normen is. Dat betekent echter niet dat alle accountants in hun praktijk altijd volgens die normen tewerk gaan; zelfs is het de vraag of zij er allen voldoende van doordrongen zijn wat de norm eist en welk belang het heeft, daaraan te voldoen. De standing van het beroep hangt in de eerste plaats af van hoe men werkt en niet van de wijze waarop de normen worden bekendgemaakt of zelfs van de inhoud van die gepubliceerde normen.

De betekenis van de normen ten aanzien van de onderzoekwerkzaamheden, het rapporteren en van de kwalificaties van de accountant en zijn personeel wordt in dit artikel nader belicht. Ook de verantwoordelijkheid van de accountant tegenover het publiek komt ter sprake. De schrijver legt de nadruk erop dat elke accountant dient te *handelen* in overeenstemming met de normen, willen deze van groeiende betekenis zijn voor derden en voor de jonge mensen die in het beroep worden opgeleid.

A II - 1

The Journal of Accountancy, april 1958

E 635.451 : E 741.23

III. LEER VAN DE INRICHTING

Some problems of Internal Audit

Seyfort, J. D. — De plaats van de interne accountant in de organisatiestructuur moet nauwkeurig worden bepaald wil zijn werk uitvoerbaar en nuttig voor het bedrijf zijn. Hij dient te staan onder een directe chef en mag slechts rapport uitbrengen over het werk van functionarissen die lager in de hiërarchie staan dan die chef. De schrijver illustreert met een voorbeeld de mogelijke gevolgen van een afwijken van deze regels.

De schrijver is van mening dat de controle-arbeid van de interne accountant achteraf plaats moet hebben. Het doel ervan is vast te stellen of de algemene richtlijnen van de leiding ten aanzien van uitvoering en beheer worden opgevolgd. De controle moet niet gericht zijn op het checken van afzonderlijke begrotingsbedragen e.d.

De interne accountant heeft soms te maken met meningen en gegevens van deskundigen op andere terreinen, bijvoorbeeld ingenieurs of architecten. De schrijver wijst erop dat hij dan strikt op zijn eigen terrein dient te blijven; zijn de gegevens niet op juiste wijze in geldbedragen weer te geven dan doet hij er beter aan, ze in het geheel niet te vermelden.

Met een goede samenwerking tussen de interne accountant en de andere mensen in de bedrijfshuishouding staat of valt het resultaat van zijn arbeid. Voorwaarden voor zulk een goede samenwerking zijn o.m. actieve steun van de topleiding en duidelijke en juiste taakstelling en functiebegrenzing van de accountant. Noodzakelijk is ook dat iedereen in de organisatie de doeleinden van de controle begrijpt en enig idee heeft van de gevolgdewerkwijzen.

Indien rapporten van een interne accountant aan derden buiten de eigen organisatie worden verstrekt, draagt hij een additionele verantwoordelijkheid en is zijn positie tegenover de betrokken derde in beginsel te vergelijken met die van de publieke accountant.

A III - 4

The Chartered Accountant in Australia, 20 maart 1958

E 641.223.11

IV. LEER VAN DE CONTROLE

An Accountant Looks at Statistics

Hill, H. P. —

A Statistician Looks at Accounting

Arkin, H. — Er wordt zoveel geschreven over toepassing van steekproeven op statistische basis in het kader van de accountantscontrole dat het niet langer mogelijk is zonder diepgaand onderzoek aan deze voorstellen voorbij te gaan.

De auteur van het eerste van deze beide artikelen beschouwt de mogelijkheden welke toepassing van steekproeven bij de controle biedt vanuit het standpunt van de openbare accountant. Een belangrijk punt is dat de accountant te maken heeft met mensen en hun handelingen; dat betekent dat *oordeel* nodig is, en wel oordeel omtrent de huidige en toekomstige situatie; berekeningen op de grondslag van het gebeuren in het verleden zijn niet voldoende. Verder heeft men in administraties veelal niet te doen met toevalsverdelingen doch met andere functies waarvan het verloop gewoonlijk niet precies bekend is. Een derde moeilijkheid ligt in het feit dat vaak verschillende eenheden als uitgangspunt gekozen kunnen worden wanneer men administraties door middel van steekproeven wil controleren. De keus van de eenheid (b.v. de factuur, de order of de orderpost) kan veel verschil maken voor de foutenmarge en de representativiteit van de steekproef.

Ook de sterke wisseling van de grootte der geldbedragen die met verschillende posten gemoeid zijn, veroorzaakt een bijzonder probleem dat anders ligt dan de vraagstukken die de statistiek op andere gebieden op te lossen heeft.

Het is volgens deze schrijver dan ook niet mogelijk, gehele elders ontwikkelde toepassingen van statistische methoden als zodanig in de administratieve controle op te nemen; de enige weg is het ontwikkelen van een eigen, voor dit gebied bruikbare theorie en methode.

De tweede schrijver beziet het vraagstuk vanuit statistisch gezichtspunt. Hij is het met de bezwaren van de heer Hill eens, doch stelt dat dit niet betekent dat er géén plaats is voor toepassing van statistische steekproeven bij de controle. De moeilijkheden kunnen echter pas worden overwonnen wanneer het *doel* van een deelonderzoek *duidelijk* en *specifiek* is uitgedrukt; vaak heeft de accountant zelf maar een vage notie van de doelstelling en dan kan niet met statistische methoden worden gewerkt.

Nauwe samenwerking tussen statistici en accountants is ook volgens deze auteur een eerste vereiste.

A IV - 1

The Journal of Accountancy, april 1958

E 635.451 : E 741.23 : E 76

B. BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

a. ALGEMENE BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

II. BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE ALS WETENSCHAP

Enkele beschouwingen rondom allerlei specialisaties in het economisch onderzoekingswerk

Goris, Dr. H. — Er is op het gebied van de economische researcharbeid een steeds groeiende veelheid van namen, welke verwarrend kan werken niet alleen voor buitenstaanders en economen maar zelfs ook voor mensen die min of meer gespecialiseerd researchwerk doen. Vaak geeft een naam die voor een bepaalde specialisatie is ingeburgerd, niet of niet meer juist aan wat zulk een deelgebied omvat. De verwarring neemt nog toe indien getracht wordt, voor elke aanduiding in een vreemde taal een equivalent in de eigen taal te vinden.

Teneinde de oriëntering temidden van die vele benamingen te vergemakkelijken gaat de schrijfster uit van een definitie van economisch onderzoek in het algemeen, en wel een zodanige welke *theorie* en *praktijk* van de research beide omvat. Dan kunnen daarbinnen verschillende *doelstellingen* worden onderscheiden, welke soms tevens gebruikt worden voor het onderscheiden en benoemen van bepaalde specialisaties. De schrijfster illustreert een en ander met voorbeelden.

Gaat men onderscheidingen naar doelstelling maken, dan komt men als vanzelf terecht bij een ander criterium voor het maken van onderscheidingen, namelijk het *onderwerp* van de research. Een voorbeeld van zulk een specialisatie is het marktonderzoek of de commerciële research, waarop iets nader wordt ingegaan.

Tenslotte zijn er ook namen voor specialisaties welke zijn ontleend aan de gebruikte *methoden* of de toegepaste *technieken*. Over de begrippen wiskundige economie, econometrie en operations research wordt in dit verband iets uitvoeriger gesproken.

B a II - 1/2

De Economist, februari 1958

E 011.49

Mathematics for Production Scheduling

Anshen, M., C. Holt, F. Modigliani, J. F. Muth, H. A. Simon — Dit artikel bevat enkele resultaten van een onderzoek naar de toepassingsmogelijkheden van de wiskunde bij het plannen op korte termijn van de productie in ondernemingen. Daarbij moeten voortdurend beslissingen worden genomen betreffende de wijze waarop de onderneming zal reageren op veranderingen, bijvoorbeeld in de orderpositie. Deze beslissingen betekenen dat een keus wordt gedaan, bijvoorbeeld tussen een wijziging in de hoeveelheid overwerk, een verandering in het aantal employés, een aanpassing van de voorraad eindproduct of van de levertijden van bepaalde orders, enz.. De beste beslissing is die welke de laagste kosten medebrengt, en is dikwijls een combinatie van verschillende activiteiten.

De schrijvers geven aan, op welke wijze een dergelijk vraagstuk geschikt kan worden gemaakt voor de aanpak met eenvoudige wiskundige methoden, d.w.z. met lineaire functies als benadering. Aan de hand van een praktijkvoorbeeld worden de werkwijze en de resultaten uiteengezet. De bereikte kostenbesparing blijkt aanzienlijk te zijn terwijl de ontwikkelde methode betrekkelijk eenvoudig is.

B a II - 2

Harvard Business Review, maart-april 1958

E 013.21 : E 641.231.1

IV. LEER VAN DE KOSTPRIJS EN DE PRIJSVORMING

Productiviteitsmeting en productiviteitscontrole in de onderneming

Mey, Prof. Dr. J. L. — Bij de meting van de productiviteit van het productieproces in de onderneming kan men niet met globale indrukken tevreden zijn.

Voor de ontwikkeling der productiviteit kan men net zoveel indices opstellen als er produktiemiddelen zijn. Zij geven echter geen van alle de productiviteit van het gehele proces weer. Deze laatste kan alleen worden berekend door de opgeofferde produktiemiddelen te herleiden tot een gemeenschappelijke noemer. Neemt men hiervoor de waarde dan wordt de index in zekere zin een kostprijs. Hier rijzen echter verschillende vragen. In de eerste plaats of prijsverandering der produktiemiddelen wel iets te maken heeft met wijziging in de productiviteit. En vervolgens, of de normale dan wel de werkelijke bedrijfsdrukke als uitgangspunt moet worden genomen. Beide vragen worden vrij uitvoerig besproken.

Een ander probleem is, aan welke norm de bereikte productiviteit kan worden getoetst. De hiertoe bruikbare norm is de „laagste-kosten combinatie” waarbij echter opgemerkt wordt dat de produktiefactoren elkaar slechts gedeeltelijk kunnen vervangen.

De productiviteitscontrole bestaat in de vergelijking van de actuele offers per eenheid produkt met de kostprijs; deze vergelijking zal echter ook voor de verschillende fasen van het productieproces gemaakt moeten worden. In elke fase dient dan te worden nagegaan welke offers in vergelijking met de laagste-kosten-combinatie als verspillend moeten worden aangemerkt.

De productiviteitscontrole mag niet verward worden met de budget-controle, al hangen beide nauw met elkaar samen. De schrijver wijst op enkele der belangrijkste punten van verschil.

B a IV - 1

Maandblad voor Bedrijfsadministratie en -Organisatie, april 1958

E 643 : E 136.3

Opinion Survey on Price-Level Adjustment of Depreciation

Het Amerikaanse Institute of Certified Public Accountants heeft in 1957 een enquête gehouden onder leidende figuren in bedrijfsleven en onderwijskringen. Het doel was, te onderzoeken hoe men denkt over de publikatie van het effect van prijswijzigingen op de afschrijving van duurzame activa.

Van de 406 antwoordenden - onder wie 75 personen uit onderwijskringen en 331 zakenmensen - meenden de meesten dat aandeelhouders van het effect van veranderingen in het prijsniveau op de hoogte gebracht behoren te worden. Meer dan de helft wenste deze mededeling zelfs verplicht te stellen. In het algemeen achtte men het juist, de huidige wijze van rapporteren aan te houden, doch deze aan te vullen met voetnoten of andere afzonderlijke mededelingen waaruit de invloed van veranderingen in het prijsniveau blijkt.

Velen waren van mening dat het ook noodzakelijk is, dat de extra-afschrijvingen tengevolge van gewijzigd prijsniveau voor de inkomstenbelasting aftrekbaar worden.

B a IV - 6

The Journal of Accountancy, april 1958

E 136.341.3 : E 771

V. LEER VAN DE FINANCIERING

The Listed and Unlisted Securities Markets

Gadsby, E. N. — In de Verenigde Staten valt de handel in effecten uiteen in twee sectoren: de handel in officieel op de beurzen genoteerde fondsen en die in de overige effecten, welke „over the counter” geschiedt. De wettelijke regeling van de beurshandel en de eisen welke aan de desbetreffende ondernemingen worden gesteld zijn zeer streng. Ten aanzien van de handel in niet officieel genoteerde fondsen bestaat daarentegen een grote vrijheid, waarvan herhaaldelijk en op diverse manieren misbruik wordt gemaakt. Reeds kort na het einde van de tweede wereldoorlog werden stappen gedaan om in deze toestand verandering te brengen; door allerlei uitstel is echter nog steeds geen wet in deze zin aangenomen. Op het ogenblik is een ontwerp in behandeling, waarvan de inhoud en de strekking door de schrijver in het kort worden uiteengezet. De betekenis van deze wettelijke regeling voor de financiering van het bedrijfsleven in de Verenigde Staten en in andere landen wordt vrij uitvoerig besproken, tegen de achtergrond van enig cijfermateriaal omtrent de ontwikkeling van de effectenhandel en de kapitaalinvesteringen.

Ba V - 3
E 324.20

The Journal of Accountancy, april 1958

Gefahren der Selbstfinanzierung

Zubrod, H. — Zelffinanciering uit gemaakte winsten is in het algemeen economisch gezond te noemen, tenzij het een „open N.V.” betreft waarvan de aandeelhouders niet wettelijk vrij zijn om over de bestemming van de winst te beslissen.

Voor de beoordeling van de mate waarin zelffinanciering plaatsvindt is de balans van een onderneming meestal geen voldoende grondslag, o.m. omdat rekening gehouden moet worden met stille reserves.

Het is niet juist, de extra snelle afschrijving van duurzame activa zonder meer als verkapte zelffinanciering aan te merken. De conjuncturele en structurele positie van bedrijfstak en bedrijf dient eerst zorgvuldig te worden bestudeerd.

Voorzover door middel van de winstbestemming belastingbesparingen worden bereikt, kan ook dit als „zelffinanciering” worden gezien. Dit is echter te beschouwen als een tijdelijk verschijnsel, dat liefst spoedig dient te verdwijnen.

Ba V - 6
E 342.0

Die Wirtschaftsprüfung, 1 april 1958

VI. LEER VAN DE ORGANISATIE

Analyse de la comptabilité de détaillants

De m e u l e n a e r e, J. — Dit artikel is een résumé van het proefschrift van de schrijver aan de universiteit te Leuven, waarin hij een studie heeft gemaakt van de rentabiliteit van de kleine detailhandelsonderneming. Hiertoe zijn cijfers verzameld van 20 detaillisten in Courtrai en omgeving; een deel van dit cijfermateriaal is in het onderhavige artikel opgenomen.

In het eerste gedeelte wordt ingegaan op de samenhang tussen brutowinst, algemene kosten en omzet, waarbij grotendeels aansluiting wordt gezocht met de werkwijze van het Institut d'Etude économique et sociale des Classes moyennes, dat iets dergelijks heeft gedaan voor het kruideniersbedrijf in de streek rondom Antwerpen.

Het tweede gedeelte van het artikel handelt over het vraagstuk van het „break even point”, waarbij de door J. A. en A. H. Geertman ontwikkelde werkwijze wordt toegepast op een bepaalde detailhandelsonderneming.

Tot slot wordt uiteengezet, welke gegevens dienen te worden verzameld om een beter inzicht in de verhoudingen van detailhandelsondernemingen te verkrijgen en op welke wijze deze gegevens het best kunnen worden verkregen. Formulieren voor het bijhouden van een doelmatige administratie worden afgebeeld en toegelicht. Besproken wordt voorts welke mogelijkheden van marktonderzoek voor de detaillist openstaan; hierbij komt ook de bedrijfsvergelijking in het kort ter sprake.

Ba VI - 9
E 635.322.2

Annales de Sciences Economiques Appliquées, maart 1958

Measuring Organizational Performance

Likert, R. — Delegatie van initiatief en verantwoordelijkheid is noodzakelijk en gezond. Maar wanneer de beloning van de mensen op het niveau direct onder de topleiding afhankelijk gesteld wordt van eenzijdige criteria zoals de resultatencijfers in geld, ontstaat

een ernstig gevaar. Dit betekent in feite dat de leiding wordt aangemoedigd om onzuinig om te gaan met menselijke waarden die van grote betekenis zijn voor de organisatie. Het is hoog tijd dat betere criteria voor de verdienste van leidende figuren worden ontwikkeld, welke mede rekening houden met loyaliteit, psychologische instelling, vertrouwensverhoudingen, betrouwbaarheid e.d.. Dergelijke maatstaven moeten in de eerste plaats dienen om de leiders van onderdelen der onderneming een leidraad te verschaffen voor hun eigen gedrag. Dit is overal van betekenis, maar in het bijzonder in organisaties met sterke functionele en geografische decentralisatie.

In het artikel worden enkele uitkomsten gereproduceerd van een in 1955 door het Institute for Social Research van de Universiteit van Michigan verrichte studie. In een onderneming met 32 geografisch gedecentraliseerde afdelingen werden de afdelingsleiders beoordeeld op hun „houding tegenover andere mensen” aan de hand van een door hen ingevulde vragenlijst. Vervolgens werden deze beoordelingen vergeleken met de resultaten der afdelingen. Het bleek dat leiders die hun ondergeschikten steunen en streven naar het opbouwen van goed samenwerkende „teams” betere produktieresultaten behalen dan leiders die een dreigende houding aannemen en hun mensen „regeren”. Andere onderzoekers leidden tot dezelfde conclusies. Over een onderzoek waarbij 500 administratieve employés waren betrokken worden uitvoerige gegevens en afbeeldingen gegeven.

Het meten van de verhouding tot de ondergeschikten welke hier in het geding is, vereist veel zorg, gespecialiseerde kennis en ervaring. De schrijver geeft enkele aanknopingspunten doch wijst erop dat het gevaarlijk en ondoelmatig is wanneer deze door leken worden gehanteerd.

B a VI - 13
E 641.222

Harvard Business Review, maart-april 1958

Management Audit: Hoe functioneert de leiding?

Bosch, Drs. P. G. — In een eerste artikel wordt het begrip „management audit” besproken. Een „management audit”, d.w.z. een onderzoek naar het functioneren van de leiding, omvat het onderzoek naar de activiteiten van het korps leidinggevende functionarissen, naar de resultaten van die activiteiten en naar de capaciteiten, eigenschappen, werkwijzen en tijdsbesteding van de leidinggevende mensen. Zolang de topleiding zelf nog door persoonlijke waarneming op de hoogte kan blijven van alle belangrijke feiten met betrekking tot de gang van zaken in het bedrijf, heeft een „management audit” weinig zin. Doch voor een groter bedrijf, dat minder overzichtelijk is, zal in het algemeen periodieke uitvoering van een dergelijk onderzoek doelmatig zijn. Soms ook kan een „management audit” als incidenteel onderzoek ten behoeve van derden nuttig zijn.

In het tweede gedeelte van de beschouwing wordt nader ingegaan op het onderzoek van de leidende activiteiten, met het doel de reikwijdte van de „management audit” duidelijker aan te geven.

Het derde artikel behandelt enkele praktische facetten, met name de kwalificaties van de „management auditor” en de uitvoering van het onderzoek benevens enkele daarbij toegepaste technieken.

B a VI - 16
E 722/4

Doelmatig Bedrijfsbeheer, februari, maart, april 1958

De Commissarisfunctie

Scholten, Th. M. — De commissarisfunctie en haar afbakening ten opzichte van die van de directie zijn nog weinig onderzocht. Deels aan de hand van de gegevens, vervat in het recente proefschrift van de Boer, gaat de schrijver in op de statutaire en de feitelijke taken van commissarissen. De belangrijkste functies zijn toezicht, advies en bestuur; de schrijver vraagt zich af in hoeverre deze functies eigenlijk verenigbaar zijn. Deze vraag is vooral relevant voor de moderne „open” N.V.. Veronderstelt wordt veelal - o.m. door de Boer - dat de commissarissen primair de belangen van „de” aandeelhouders behartigen. Dit is in feite meestal niet juist: de aandeelhouders vormen dikwijls geen homogene groep; in feite berust de benoeming van commissarissen vaak bij een bepaalde en beperkte groep van aandeelhouders of bij een andere geïnteresseerde partij. Slechts vanuit dit gezichtspunt wordt de combinatie van functies in de Raad van Commissarissen beter begrijpelijk. Belangrijke beleidsbeslissingen komen dan tot stand in een „dialoog” tussen directie en commissarissen, terwijl deze groepen min of meer een eenheid vormen met een bepaalde groep van aandeelhouders die relatief machtig is en bij de benoeming van directie en commissarissen beide een hoofdrol speelt.

In dit geval zijn adviseren en medebesturen de belangrijkste taken van commissarissen, terwijl het „toezicht houden” in de gebruikelijke betekenis enigszins op losse schreeven komt te staan. Nader onderzoek op dit terrein zou zeker nuttig zijn.

B a VI - 16
E 642.412

De Naamloze Vennootschap, april 1958

How to Choose a Leadership Pattern

Tannenbaum, R. en W. H. Schmidt — Er zijn een aantal verschillende manieren van leidinggeven. Sommige leiders houden veel beslissingen aan zich, andere delegeren een meer of minder belangrijk gedeelte van het initiatief aan hun ondergeschikten of komen in groepsbesprekingen tot de te volgen richtlijnen. De techniek en de mate van de delegatie kunnen sterk verschillend zijn. De schrijvers geven een omschrijving en een classificatieschema van de in de praktijk toegepaste wijzen van leidinggeven. Vervolgens gaan zij na, op grond van welke gegevens de keuze uit al deze mogelijkheden moet worden gedaan. Het gaat daarbij enerzijds om eigenschappen van de leider zelf, anderzijds om eigenschappen van zijn ondergeschikten en tenslotte om de omstandigheden in de onderneming, zoals geografische verhoudingen, groepsgeest, of het al dan niet een spoedgeval betreft enz.

Het is dus niet juist dat een principiële keuze moet worden gedaan tussen leiden-„van-bovenaf” of „democratisch” leiden. Een goede leider kent nauwkeurig zijn eigen gegevens en die van zijn ondergeschikten en kan voor elk geval dat zich voordoet die vorm van leiding onderkennen en ook realiseren die op dat geval past. Het belangrijkste is dat hij inzicht heeft in de mensen en de situatie en dat hij zich op grond van dat inzicht kan aanpassen aan hetgeen zich voordoet.

B a VI - 16
E 641.20

Harvard Business Review, maart-april 1958

VII. LEER VAN DE ARBEIDSVOORWAARDEN

Merit-rating voor de vertegenwoordiger?

Hey, Drs. J. N. M. de — Hier worden enkele vraagstukken rond de beloningssystemen voor vertegenwoordigers besproken. Tussen de commerciële sector en de produktie en administratie bestaan o.m. verschillen ten aanzien van het toezicht en van de exactheid. Bij de vertegenwoordiger ontstaan door verplaatsing van het dagelijkse arbeidsterrein van binnen naar buiten het bedrijf bijzondere toezichtsproblemen. Het stelsel van salaris plus afsluitprovisie is hier een organisatorisch middel om de werklust zodanig te activeren dat het ontstane probleem opgelost wordt. Deze oplossing blijkt echter in de praktijk toch verschillende bezwaren te hebben, waarop de schrijver in het kort ingaat. Men kan deze bezwaren slechts ontlopen door het variabele deel van het inkomen kleiner te maken en een indirect toezicht in te stellen, bijvoorbeeld door systematische verzameling en verwerking van dagrapporten, prospectslips en verkooporders.

Een moeilijkheid is verder gelegen in het feit dat bij de verkoop exacte basisgegevens ontbreken, doordat het verkoopgesprek zich nooit zo precies herhaalt, terwijl er geen vaste verhouding tussen bezoeken en verkopen bestaat.

Koppelt men het inkomen aan de order, dan worden een aantal factoren buiten beschouwing gelaten die van belang zijn voor de verdienste welke de verkoper voor het bedrijf heeft.

De schrijver breekt daarom een lans voor het invoeren van een merit-ratingsysteem voor verkopers. De gegevens hiervoor zijn wel aanwezig: indien er eenmaal een order is weet men of het een grote is, een oude, nieuwe of herwonnen klant, of er assistentie verleend is etc. Ook de waardering van de geschooldheid en van het optreden, het uiterlijk, de werklust en de wijze van werken is geen onoverkomelijk probleem. Elk bedrijf zal echter wel een eigen systeem dienen te ontwikkelen.

Belangrijk is ook dat men op deze wijze niet langer in de verleiding is, de personen alleen op omzet te beoordelen, of ongerechtvaardigde vergelijkingen met de produktiesector te maken.

B a VII - 2
E 641.215 : E 641.252

Doelmatig Bedrijfsbeheer, april 1958