

REPERTORIUM VAN TIJDSCHRIFTLITERATUUR OP HET GEBIED VAN ACCOUNTANCY EN BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

Versijnt maandelijks, behalve in augustus

*Samengesteld door de Stichting voor
Economisch Onderzoek der Universiteit
van Amsterdam, redactie: Mevr. Dra. E.
Hijmans*

A. ACCOUNTANCY

III. LEER VAN DE INRICHTING

An approach to electronic accounting

Carrington, A. S. — Het gebruik van elektronische rekenmachines in de administratie vereist een zeer grote investering, dan wel een hoog bedrag aan huur. Het is dus nodig nauwkeurig na te gaan of de aanschaf van een computer wel verantwoord is. Bij deze calculatie dient rekening te worden gehouden met de jaarlijkse afschrijving (respectievelijk huur), de installatiekosten en de kosten van bedienend personeel. Tegenover deze uitgaven staan voordelen in de vorm van besparingen aan arbeidsloon, betere en snellere informatie ten behoeve van de leiding, en in sommige gevallen de mogelijkheid om de computer voor technische, niet-administratieve doeleinden of voor operations research aan te wenden. Het zal niet steeds eenvoudig zijn om deze voor- en nadelen exact te kwantificeren.

Wordt eenmaal tot aanschaf van een elektronische rekenmachine overgegaan, dan moet de installatie volgens een gedetailleerd plan plaatsvinden, vooral dient aandacht te worden besteed aan de instructie van het personeel, dat met de electronic data processing te maken zal krijgen.

A III - 3
E 738.4

The Accountants' Journal (Nieuw-Zeeland), maart 1959

IV. LEER VAN DE CONTROLE

De accountantsverklaring bij de jaarrekening

Keuzenkamp, Prof. T. — De vorm van een goedkeurende accountantsverklaring bij de jaarrekening is in wezen irrelevant. In het geval, dat de accountantsverklaring geen goedkeuring inhoudt dient de accountant er voor te zorgen, dat zijn mening op een, ook voor buitenstaanders, duidelijke wijze wordt geformuleerd.

In de gevallen, dat de accountant zijn controlerende functie uitoefent ten behoeve van derden is het voldoende, dat de gecontroleerde volstaat met de simpele mededeling, dat een accountantscontrole heeft plaatsgevonden. Het is beslist nodig, dat derden rechtstreeks van de mening van de accountant kunnen kennis nemen. De zogenaamde blinde verklaring heeft niet de waarde van een accountantsverklaring. De accountant behoort de bedrijfsleiding op de onjuistheid van deze handelwijze opmerkzaam te maken en eventueel zijn taak neer te leggen indien zijn advies geen gehoor vindt. Zolang er echter geen wettelijke publikatieplicht bestaat en de financiële pers weinig aandacht besteedt aan het al dan niet voorkomen in of het verdwijnen van de accountantsverklaring uit de jaarrekening, zolang zal een dergelijk optreden weinig effect sorteren. Volgens de schrijver is het de taak van de Vereniging voor den Effectenhandel de blinde verklaring te bestrijden.

A IV - 2
E 771 : E 635.451 : E 741.23

Maatschappij-Belangen, mei 1959

De betekenis van de controlerende functie van de accountant

Rietschoten, Prof. A. M. van — Van de verschillende functies van de accountant treedt de controlerende functie in het bijzonder op de voorgrond. De functie van de accountant als controleur is niet alleen gebaseerd op zijn deskundigheid, maar bovenal op de onbevangenheid, waarmee hij tegenover de door hem te controleren gegevens staat.

De belangrijkste betekenis van de accountant als controleur is, dat een juiste vervulling van de controlerende functie de accountant maakt tot een deskundige, die men kan vertrouwen zonder hem persoonlijk te kennen. Zodoende is het de accountant mogelijk een onontbeerlijke bijdrage te leveren aan de doelmatigheid van het maatschappelijk gebeuren,

waarin immers op ieder niveau binnen iedere sector, zowel in de overheidssector als in het bedrijfsleven, delegatie van bevoegdheid plaatsvindt. waaruit enerzijds de plicht tot rekening en verantwoording en anderzijds de plicht tot controle voortvloeit. Controle schept de mogelijkheid tot décharge.

A IV - 2
E 741.23

Maatschappij-Belangen, april 1959

B. BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

a. ALGEMENE BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

IV. LEER VAN DE KOSTPRIJS EN DE PRIJSVORMING

Gebruikelijke en wenselijke kostenverbijzonderingen

Muller, Drs S j. — De schrijver spreekt van het verbijzonderen van offers wanneer men offers op grond van logische verbanden ten laste van bepaalde objecten brengt. In de praktijk wordt meestal slechts verbijzonderd op eindprodukten, terwijl het verbijzonderen naar andere objecten geen aandacht krijgt. Dit is onjuist. Tegenwoordig wordt een toenemend deel van het totaal der offers gevormd door offers, waarvoor het verband met het produkt niet zo duidelijk is. Tevens zijn voor tal van beslissingen andere verbijzonderingen nodig dan die naar eindprodukt. Het is dus vereist de offers ook nog op andere wijze te verbijzonderen dan alleen naar eindprodukt. Bijvoorbeeld: de verkoopoffers naar afzetgebied.

Aan het opstellen van dergelijke becijferingen zal veelal een analytisch onderzoek naar het verband tussen bepaalde grootheden dienen vooraf te gaan; maar anderzijds zullen ook veel gegevens reeds beschikbaar zijn. Soms is het niet nodig de hier bedoelde verbijzonderingen frequent te verrichten, met name niet als het gaat om het kennen van een bepaalde, aan weinig verandering onderhevig zijnde, structurele samenhang tussen twee of meer grootheden.

Ba IV - 2a
E 136.35

Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde, mei 1959

Spelregels voor voorraadbeheersing

Dit artikel is gewijd aan een bespreking van het proefschrift van A. M. Groot: „Voorraadbeheersing, assortimentsbepaling en conditiepolitiek”.

De financiering van voorraden vergt aanzienlijke investeringen en de kosten, verbonden aan het houden van voorraad bedragen veelal 18 à 20 % van de gemiddelde investeringen in voorraden. Dr. Groot onderzoekt het probleem van de optimale voorraadgrootte voor goederen, die met een zekere regelmatigheid worden verbruikt en waarvan de voorraad-aanvulling op een door het bedrijf te bepalen moment kan plaatsvinden. Zijn beschouwingen gelden dus niet voor die goederen, waarvan men de voorraad voor een heel jaar ineens moet verwerven, zoals sommige landbouwprodukten.

Bij het vaststellen van de optimale voorraadgrootte gaat het om de bepaling van de optimale bestelserie en het juiste bestelmoment. Afwijking hiervan betekent hogere kosten. Toch zullen vele bedrijven hiervan wel afwijken in verband met prijsverwachtingen. Ook dan is de methode van Dr. Groot onmisbaar indien men er zich rekenschap van wil geven welke premie voor de speculatie wordt betaald.

De bepaling van de optimale seriegrootte baseert Dr. Groot op het te verwachten voorraadverbruik gedurende een zekere periode, op de hoogte van de voorraadkosten en op de kosten verbonden aan het bestellen. Aan de dissertatie is een tabel toegevoegd, die het berekenen van de optimale seriegrootte in de praktijk vergemakkelijkt.

Ba IV - 5
E 136.341.2

Doelmatig Bedrijfsbeheer, mei 1959

De rente in de kostprijs

Brugge, W. G. — Volgens de schrijver komt het door Prof. van Rietschoten in het M.A.B. van november 1958 gestelde probleem neer op de vraag: moet de vennootschapsbelasting ten laste van de ondernemerspremie, dan wel ten laste van het totale inkomen van de ondernemer komen; met andere woorden: is een al dan niet foutieve beschouwing van de belastingwetgever van wat onder inkomen moet worden verstaan, bedrijfseconomisch gezien van belang voor de kostprijsberekening? De schrijver meent van niet: de kostprijs mag alleen maar kosten en geen belasting, drukkend op het inkomen, bevatten; anders zouden bedrijven met een verschillende juridische structuur (verschillend, voorzover dit aanleiding geeft tot een andere winstbelasting) tot een andere kostprijs komen.

Volgens de schrijver stelt Prof. van Rietschoten, dat het calculeren van indirecte belastingen, zoals omzetbelasting en accijns, in de kostprijs op hetzelfde neerkomt als het calculeren van vennootschapsbelasting over de rente van het eigen vermogen. Dit is naar de

mening van de schrijver onjuist: de directe belastingen zijn voor alle ondernemers gelijk, terwijl de vennootschapsbelasting bedoeld is als een vorm van winstdeling tussen staat en ondernemer. De vennootschapsbelasting is diensgevolge geen kostenfactor.

Ba IV - 7

Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde, mei 1959

E 136.341.6

V. LEER VAN DE FINANCIERING

De bedrijfseconomische betekenis van de emissiekoers van aandelen

Burg, Drs P. J. van der, en Drs J. Th. Groosmulder — De schrijvers onderzoeken de vraag of *à pari* dan wel *boven pari* geëmitteerd dient te worden. Uitgegaan wordt van de verschillende groepen, die bij de naamloze vennootschap belang hebben: bedrijfsleiding, vermogensverschaffers, enz.

Zelfs al kan niet van rendementsverlaging worden gesproken, toch bedreigt de verwachting van een daling van het dividendpercentage reeds het welslagen van de emissie. Dit verschijnsel vormt voor de onderneming een kracht in de richting van een zo hoog mogelijke emissiekoers. Een hoge emissiekoers leidt eveneens tot steun van de koers doordat emissie *boven pari* de nieuwe aandeelhouder als het ware dwingt bij te dragen tot de vorming van reserves, hetgeen een grote daling van de intrinsieke waarde voorkomt. Ook de factor zeggenschap zal een rol spelen bij de bepaling van de emissiekoers: emissie *à pari* betekent een groot aantal aandelen en dus een grotere kans op stemversnippering onder de nieuwe aandeelhouders; met andere woorden: een kleinere kans, dat reeds gevestigde belangen hun invloed verliezen.

Voor emissie *à pari* pleiten, wat betreft de aandeelhouders in het algemeen, onder andere de volgende argumenten: emissie *à pari* verbreedt de markt en betekent een grotere kans op koerswinst. Een hoge claimwaarde wordt door de individuele aandeelhouder beschouwd als een belastingvrije uitkering van aanvankelijk ingehouden winst.

De schrijvers concluderen, dat in het algemeen een lage emissiekoers gewenst kan zijn, indien het expansietempo van de onderneming hoog is en de vennootschap voor de dekking van haar kapitaalbehoefte aangewezen is op de openbare vermogensmarkt.

Ba V - 3a

Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde, april 1959

E 325.201

Enkele opmerkingen over de terugvloeiingstijd als criterium bij investeringsbeslissingen

Diepenhorst, Prof. Dr A. I. — Onder de terugvloeiingstijd (*pay-out period*) van een investering wordt in het algemeen verstaan de periode waarover een investering zichzelf zal hebben terugverdiend. Zowel ten aanzien van het bepalen van deze terugvloeiingstijd als van de betekenis welke aan de aldus bepaalde grootheid mag worden toegekend, bestaat een grote divergentie der meningen, o.m. tot uitdrukking komende in een groot aantal nadere formuleringen. Hiervan hebben sommige typisch betrekking op oprichtings- of uitbreidingsinvesteringen, andere weer op vervangingsinvesteringen. Een aantal formules wordt door de auteur opgesomd en van algemeen kritisch commentaar voorzien. De auteur brengt hierin o.m. zijn voorkeur tot uitdrukking voor het opnemen in de berekening van afschrijving en rentekosten.

De (algemeen gehouden) conclusie luidt dat de terugvloeiingstijd hoogstens een eerste vuurproef voor het investeringsproject kan vormen, waarna als tweede toetssteen het voor de verdere levensduur te verwachten rendement dient te worden gebezigd.

Ba V - 7

De Naamloze Vennootschap, februari/maart 1959

E 136.341.3 : E 643

VI. LEER VAN DE ORGANISATIE

Teveel „wetenschappelijke” bedrijfsvoering?

De sociale wetenschappen toonden aan, dat aan de traditionele bedrijfsorganisatie ernstige gebreken kleven. Prof. Norman Hunt stelde tijdens een uitzending van de B.B.C., dat „vele van de menselijke problemen, die uitlopen op disharmonie, produktieverliezen en zelfs stakingen, waarschijnlijk helemaal geen echte persoonlijkheidsproblemen zijn, maar organisatorische problemen”.

Prof. C. Argyris betoogde in *The Harvard Business Review*, dat de huidige organisatie van de bedrijven met massaproductie de menselijke persoonlijkheid verstikt. Er is volgens hem iets in de organisatie, dat onvermijdelijk spanningen teweeg brengt: het systeem van massaproductie maakt slechts gebruik van de meest voor de hand liggende begaafdheden van de werknemer; daar passen de werknemers zich bij aan door onvolwassen behoeften te ontwikkelen; zij worden apatisch en onverschillig.

In verband met dit probleem stelt Prof. Hunt, dat er teveel wetenschappelijke bedrijfsvoering is en hij pleit voor decentralisatie, minder ver gaande onderverdeling van de werkzaamheden en bevordering van de groepssolidariteit.

De redactie van het tijdschrift tekent bij de vraag of er een teveel is aan wetenschappelijke bedrijfsvoering aan, dat dit hoogstens kan gelden voor de dagelijkse bedrijfsvoering en de organisatie in engere zin. Voor problemen echter als voorraadbeheersing, keuze van investeringsprojecten, indeling en inrichting van fabrieken, bepaling van het artikelbeleid, is wetenschappelijke bedrijfsvoering onontbeerlijk.

Ba VI - 1
E 641.21

Doelmatig Bedrijfsbeheer, april 1959

De betekenis van distributiecentra

In dit artikel worden bijzonderheden weergegeven over een nieuwe vorm van distributie; de gegevens zijn ontleend aan een publikatie van het Economisch en Sociaal Instituut voor de Middenstand in België en aan een kroniek in de „Revue de l'épicerie et gros”.

In Frankrijk verschijnen sinds 1951 winkels, zogenaamde „centres de distribution”, die o.m. voedingsmiddelen verkopen tegen zeer lage prijzen. Aanvankelijk waren het slechts biscuits en suikerwaren, die werden verkocht, later ook andere voedingsmiddelen en huishoudelijke artikelen. De verschillende winkels zijn geen filialen van eenzelfde firma, doch zij werken samen en groeperen hun inkopen teneinde bij de fabrikant tegen lagere prijzen te kunnen kopen. De eerste winkel van dit type werd opgericht in Landeneau door de heer Leclerc en was eerder bedoeld als een sociaal dan als een economisch experiment.

De exploitatie van de „centres de distribution” berust o.m. op een hoge omloopsnelheid van een klein aantal met zorg geselecteerde artikelen. Men kiest die artikelen, waarvan de grossiersmarge relatief hoog is. Artikelen met hoge verkoopkosten, zoals vlees, melk, wijn en fruit worden niet gevoerd. Voorts legt men zich erop toe, de algemene kosten zoveel mogelijk te drukken. Primitieve lokaliteiten en een minimum aan personeel dragen hiertoe bij, evenals het geringe assortiment. Verpakkingen ontbreken, de openingsuren worden niet verlengd en de verkoop vindt plaats zonder enige service aan de klant.

In 1951 bedroeg de omzet van de distributiecentra 9 miljoen francs, in 1955 51 miljoen francs, in 1957 90 miljoen francs en in 1958 300 miljoen francs.

Ba VI - 9

Keesings Financieel Economische Berichten, 24 april 1959

E 635.322.2 : E 638.153

Tenant-selection policies of regional shopping centers

Sweet, Morris L. — De ontwikkeling van regionale winkelcentra doet het probleem rijzen van selectie van de exploitanten. Tegenwoordig is in de Verenigde Staten de gang van zaken als volgt: De oprichter van het centrum koopt de grond en moet dan het nodige vermogen voor de bouw zien te krijgen. In zijn pogingen daartoe wordt hij aanzienlijk gesteund als een of andere grote „department store” of „national chain” toezegt zich in het centrum te zullen vestigen. Dit maakt de positie van deze bedrijven sterk en zij bedingen dan ook meestal, dat geen fel concurrerende exploitanten, die met lage winstmarges werken zullen worden toegelaten. Het gevolg is, dat de concurrentie in de winkelcentra zwak is; de schrijver spreekt van „planned competition” en acht het gewenst de „shopping-centers” uit hun lethargie te wekken door de vestiging van super-markets, gecombineerd met verzendhuizen.

In het artikel worden enige arresten van het „Supreme Court” naar aanleiding van gevallen, waarin potentiële concurrenten uit de winkelcentra werden geweerd, besproken.

Ba VI - 9

The Journal of Marketing, april 1959

E 638.153.2

Advertising: a problem in industrial dynamics

Forrester, Jay W. — Met behulp van intuïtie alléén kan geen goed reclamebudget worden opgesteld. Hiervoor is een systematisch onderzoek nodig van de relaties, die er bestaan tussen de verschillende grootheden, die op de markt van het bedrijf van belang zijn. Niet zozeer moeten worden onderzocht de betrekkingen, geldend op één en hetzelfde moment, maar veeleer de relaties tussen verschillende grootheden op uiteenlopende momenten. De meest efficiënte werkwijze is de volgende:

De bestaande kennis en ervaring omtrent de critische grootheden wordt geïnventariseerd en vervolgens weergegeven in een wiskundig model. Als derde fase van het onderzoek moet men het gedrag van het model bestuderen door middel van „digital computer simulation methods” om zodoende onder andere te kunnen beoordelen welke factoren wel en welke niet voor het onderzoek van belang zijn. Daarna moeten de vereiste gegevens door veldonderzoek verkregen worden.

Deze werkwijze zal men geregeld moeten herhalen, omdat door de ontwikkeling van het economisch leven de verhoudingen op de markt aan voortdurende verandering onderhevig zijn.

Ba VI - 11

Harvard Business Review, maart/april 1959

E 641.253

Have we a decline in advertising appropriations?

Mijers, Kenneth H. — Tussen 1921 en 1945 daalde in de Verenigde Staten het aandeel, dat de uitgaven voor reclame uitmaakten van het nationaal inkomen van 4,3 % tot 1,6 %. Deze relatieve daling is merkwaardig, gezien de groei van het verzendhuis en de zelfbedieningswinkels en de grotere plaats, die het merkartikel is gaan innemen.

De oorzaak van dit verschijnsel is, dat de reclame tegenwoordig veel efficiënter kan worden gevoerd: de kosten voor advertenties, gemeten in dollars van constante koopkracht, daalden tot ongeveer de helft in vergelijking tot 1929. De daling van de advertentieprijs is een gevolg van de grotere oplage van de meeste bladen door concentratie van de ondernemingen en door urbanisatie en groei van de bevolking. Ook de kosten van reclame via televisie en radio daalden, gemeten per ontvangtoestel. Het is te verwachten, dat televisie en radio als reclamemedia steeds meer het drukwerk zullen verdringen.

Ba VI - 11

E 641.253

The Journal of Marketing, april 1959

Verkoopbeleid

Het april-nummer van het Tijdschrift voor Efficiëntie en Documentatie is gewijd aan de efficiëntieproblemen, die met de afzet van goederen en diensten samenhangen.

Onder andere worden de volgende onderwerpen behandeld: In „Marktonderzoek en commercieel beleid” bespreekt C. Weterman hoe in een bedrijf tot een duidelijke vraagstelling met betrekking tot het marktonderzoek kan worden gekomen. De „Efficiency van afzetbeleid, van verkoopbeleid en verkooporganisatie” wordt behandeld door W. van Bosse. A. van den Broecke wijdt een beschouwing aan „Motievenonderzoek ten behoeve van verkoop en reclame”. Het onderwerp „Reclame en sales promotion” wordt belicht door J. Rijkens, terwijl M. Spruytenburg de „Sales promotion in de verkooporganisatie” behandelt.

Ba VI - 11/12

E 641.252

Tijdschrift voor Efficiëntie en Documentatie, april 1959

Motievenonderzoek: ook voor U?

Emmanuel, Drs H. — Het motievenonderzoek is een instrument bij de bestudering van de factoren, die de houding van de consument bepalen. De daarbij nodig gebleken vraagtechnieken zijn ontleend aan de psychologie en de sociale psychologie.

Er bestaat bij het publiek een geheel complex van associaties met betrekking tot een bepaald produkt of merk. De „motivational research” richt zich onder andere op het onderzoek van dit zogenaamde produktbeeld of merkbeeld. Indien het bedrijf zelf in de reclame of op andere wijze sterk op de voorgrond treedt wordt ook het bedrijfsbeeld in het onderzoek betrokken.

De kosten van het verwerken van de gegevens en van het interviewen zijn zeer hoog. Daarom kunnen aan de uiteindelijke, representatieve (en dus betrekkelijk omvangrijke) steekproef het best twee andere steekproeven vooraf gaan, die bedoeld zijn als terreinverkenning om fouten in de definitieve vragenlijst te voorkomen.

Ba VI - 12

E 641.254

Maandblad voor Handelswetenschappen, mei 1959

Do's and don't's in selling abroad.

Nielsen Jr., Arthur C. — Exporteren levert veel moeilijkheden op tengevolge van verschillen tussen binnenlandse en buitenlandse markt. De schrijver geeft enige wenken voor de aanpak van de vraagstukken, die hier rijzen. Onderzocht moet worden of de export niet aanzienlijk kan worden verhoogd door kleine veranderingen in het produkt aan te brengen; veelal is het artikel zoals het op de binnenlandse markt in de Verenigde Staten wordt verkocht te duur en kan een goedkopere uitvoering dus meer succes oogsten. De consumptiegewoonten in het buitenland moeten worden geanalyseerd. De keuze van het land, waarheen men wil exporteren, is vanzelfsprekend van groot belang; hierbij mogen persoonlijke, politieke gevoelens geen rol spelen. Het personeel van het verkoopapparaat in het buitenland kan het beste worden samengesteld uit buitenlanders. De manier van reclame maken zal veelal verschillen van die welke gebruikelijk is in de Verenigde Staten. Er moet gepoogd worden het artikel een nationaal aanzien te geven. Kennis van de handelskanalen en handelswetgeving is onontbeerlijk.

Het veroveren van een exportmarkt gaat in het begin onvermijdelijk gepaard met zeer grote uitgaven, die echter voorwaarde zijn voor succes en die moeten worden beschouwd als duurzame investeringen.

Export biedt niet alleen kans op hogere winst, maar schept ook de mogelijkheid om door spreiding van de afzet over verschillende markten het bedrijf minder gevoelig te maken voor de conjunctuur op een bepaalde markt.

Ba VI - 12

E 641.252/4

The Journal of Marketing, april 1959

Controller communication with top management

P e l e j, J o s e p h — Het is nodig, dat de leiding op juiste en efficiënte wijze wordt ingelicht over het bedrijfsgebeuren, dusdanig, dat bij eventuele storingen tijdig kan worden ingegrepen. Dit is een vraagstuk van communicatie in het algemeen en van mondeling contact in het bijzonder. Aan dit laatste aspect is naar de mening van de schrijver tot nog toe onvoldoende aandacht besteed.

Mondelinge communicatie kan plaatsvinden in de vorm van bijeenkomsten of individuele gesprekken. Mondeling contact maakt het mogelijk de schriftelijke communicatie tot het uiterste te beperken en daardoor veel efficiënter te maken.

Om een systeem van schriftelijke communicatie goed te doen functioneren is het nodig de informatie tot het uiterste te beperken, de gegevens op hun weg naar de top te comprimeren, standaards te hanteren aan de hand waarvan afwijkingen snel kunnen worden geconstateerd, de gegevens op duidelijke wijze grafisch weer te geven en aan de cijfers een kritisch, verklarend commentaar toe te voegen. De schriftelijke rapporten moeten vooral op het juiste moment uitgebracht worden.

De schrijver besluit zijn artikel met een voorbeeld van een informatiesysteem, in gebruik bij een grote staalonderneming.

Ba VI - 13
E 641.223

The Controller, april 1959

Naar een theorie van de leiding?

R e i n o u d, H. — Naar aanleiding van de bijdrage van Prof. J. L. Mey aan de bundel „Human Relations and Modern Management”, bespreekt de schrijver verschillende publicaties van deze hoogleraar over de leer van de interne organisatie in het algemeen, en het omspanningsvermogen van de leiding in het bijzonder.

Ba VI - 16
E 641.212.131

Maandblad voor Accountancy en Bedrijfs huishoudkunde, mei 1959

Some of the newer developments in American management

B o w m a n, E d w a r d H. — „Decision making” kan in drie elementen worden onderscheiden: het formuleren van de alternatieven, het nauwkeurig vaststellen van de consequenties van ieder van de mogelijkheden en tenslotte, het nemen van de uiteindelijke beslissing. Lineaire programmering kan hierbij van groot nut zijn, in het bijzonder waar het betreft het zich nauwkeurig rekenschap geven van de consequenties van een bepaald alternatief. De speltheorie biedt hulp bij het nemen van de uiteindelijke beslissing.

De schrijver bespreekt hoe de moderne theorie van de „decision making” haar invloed doet gelden op de praktijk en het bedrijfseconomisch onderwijs in de Verenigde Staten.

Ba VI - 16
E 641.212.131 : E 013.21

Tijdschrift voor Efficiëntie en Documentatie, mei 1959

How to Administer capital spending

M a t t h e w s, J r., J o h n B. — Aan de verschillende methoden van begroting van de investeringsuitgaven zijn uiteenlopende technische, organisatorische en menselijke facetten verbonden. Er is dan ook geen methode aan te geven, die voor alle bedrijven de juiste zou zijn. Punten waarop steeds moet worden gelet zijn echter de volgende:

De methode moet dienstbaar zijn aan het doel, dat de bedrijfsleiding nastreeft. Het invoeren van nieuwe vindingen mag er niet door worden vertraagd. Het proces van begroten van de uitgaven voor duurzame kapitaalgoederen moet snel verlopen, maar dit tempo mag niet gaan ten koste van coördinatie en overleg. In voldoende mate zal initiatief moeten worden gedelegeerd om de hogere geleiding in de organisatie te ontlasten van het nemen van beslissingen, die even goed door lager geplaatste functionarissen kunnen worden genomen. Het is vereist, dat iedereen, die bij het opstellen van de begroting is betrokken, precies op de hoogte is van het doel van het budget en van de wijze van totstandkoming. Het proces van budgeteren moet zó soepel verlopen, dat wijzigingen in verband met onvoorziene omstandigheden op een eenvoudige manier in de begroting kunnen worden aangebracht. Het moet voor de bedrijfsleiding mogelijk zijn om een inzicht te krijgen in hoeverre de investeringen voldoen aan de oorspronkelijke verwachtingen, op grond waarvan men tot aanschaffing van de kapitaalgoederen overging. Tenslotte stelt de schrijver, dat de begroting zó moet worden opgesteld, dat men over ieder centrum van verantwoordelijkheid afzonderlijk een oordeel kan vellen.

Ba VI - 18
E 641.231.3

Harvard Business Review, maart/april 1959

De opleiding van vertegenwoordigers

In opdracht van en in samenwerking met Sikkens' Lakfabrieken N.V. organiseerde het

Nederlands Instituut voor Personeelsleiding een spoedcursus voor vertegenwoordigers. H. Zuidema en P. Fetter wijden hieraan ieder een artikel.

De cursisten, jongelui tussen 22 en 25 jaar, werden gedurende vier weken ondergebracht in het gebouw van het N.I.P.L. te Katwijk. Het programma was gericht op het bijbrengen van inzicht in de organisatie, waarin de leerlingen zouden gaan werken, en de menselijke factoren, die daarin een rol spelen en op het verwerven van enige globale technische kennis van het te verkopen produkt. Tevens stond op het programma de techniek van het verkoopsgesprek. De cursusleiders, allen afkomstig uit de bedrijven van de Sikkens' Groep, poogden zoveel mogelijk de leerlingen zelf aan het woord te laten.

De heer Zuidema besluit zijn artikel met erop te wijzen, dat het nu nog te vroeg is om een oordeel te geven over de resultaten van deze cursus. De heer Fetter stelt, dat het voor het N.I.P.L. een zeer interessant experiment is geweest, waardoor het instituut onder andere de gelegenheid kreeg het onderwerp verkooptechniek nader te bestuderen. Naar de heer Fetter meent, zijn deze vier weken voor de deelnemers zonder twijfel zeer nuttig geweest.
Ba VI - 21 *Gids voor Personeelsbeleid, Arbeidsvraagstukken, Sociale Verzekering*,
E 641.252 : E 641.212.4 april 1959

Staf en lijn in de praktijk der administratieve organisatie

Verkerk, H. C. — In de praktijk is er vaak een spanning tussen lijn en staf, welke naar het oordeel van de schrijver in hoge mate wordt veroorzaakt door het zich onvoldoende rekenschap geven van de als doelmatig aan te merken verhouding tussen staf en lijn. Na een bespreking van de gangbare definities komt de schrijver tot een, volgens hem, voor de administratieve organisatie meer doelmatig stafbegrip.

Als structuurvorm voor de administratieve organisatie is het lijn- en stafsysteem doelmatig, indien de lijn wel een belangrijke, maar toch geen volledige bijdrage kan leveren voor de oplossing van de organisatieproblemen. Het is de taak van de staf om ten aanzien van administratief-organisatorische problemen samen met de lijn een team te vormen, waarbij als voorwaarde voor succes geldt dat de verstandhouding tussen lijn en staf goed is. Dit team dient, indien de meningen uiteenlopen, te streven naar een synthese; een compromis is ongewenst. De staf behoort te worden betrokken bij alle organisatorische maatregelen in de lijn, in ieder geval bij die maatregelen, die ook gevolgen voor andere afdelingen kunnen hebben.

Ba VI - 23 *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde*, mei 1959
E 741.2

VII. LEER VAN DE ARBEIDSVOORWAARDEN

Hoe staat het met de ondernemingsraden?

Ormel, D. W. — Uit een enquête van de Commissie Ondernemingsraden van de Sociaal-Economische Raad bleek, dat op 1 januari 1958 in 27 % van de bedrijven, vallende onder de Wet op de Ondernemingsraden, een raad was ingesteld.

De voorwaarden voor de oprichting en het bevestigend functioneren van een ondernemingsraad zijn: het bestaan van een geest van overleg en samenwerking binnen het bedrijf en een goede samenwerking tussen werkgevers en werknemers in de bedrijfstak. Met name in de industriële sector van het bedrijfsleven is aan deze voorwaarden voldaan.

De behoefte aan een ondernemingsraad doet zich vooral gevoelen in het grote bedrijf, dat dan ook van de hiervoor genoemde 27 % een relatief groot deel uitmaakt, zodat het percentage werknemers, dat bij een ondernemingsraad is betrokken, zeker hoger is dan 27%.

Meer dan de helft van de ondernemingsraden vergaderde drie tot zes maal per jaar. Het bleek, dat tijdens die vergaderingen wensen, bezwaren en opmerkingen van het personeel werden besproken. Alhoewel een ondernemingsraad geen klachtenbureau mag zijn, is het wel nuttig klachten van algemene aard in de raad te bespreken. Een ander onderwerp, dat op de vergaderingen de aandacht kreeg waren voorstellen omtrent de technische en economische gang van zaken in het bedrijf. Dit laatste acht de schrijver verheugend, omdat juist deze werkzaamheid karakteriserend is voor de ondernemingsraad.

De werkzaamheden van de door de ondernemingsraden ingestelde commissies werden niet in het onderzoek betrokken.

Ba VII - 4 *Gids voor Personeelsbeleid, Arbeidsvraagstukken, Sociale Verzekering*,
E 642.314.3 maart 1959

„Wij nodigen U uit om.....”

Zuidema, H. L. — Het selecteren van sollicitanten voor een bepaalde functie is een belangrijke en moeilijke opgave. De schrijver behandelt dit probleem en geeft daarbij praktische wenken, gebaseerd op zijn eigen ervaring als selecteur.

De schrijver prefereert als selectiemethode voor meer verantwoordelijke functies een

sollicitatiegesprek, gevoerd door meerdere selecteurs, waarbij ieder zijn eigen werkteerrein toebedeeld krijgt.

Een nog verder gaande groepsselectie is de volgende: De sollicitanten worden gezamenlijk opgeroepen en tijdens een vergadering ingelicht over het bedrijf, de functie waarnaar zij solliciteren en de bij de selectie te volgen procedure. Daarna worden de sollicitanten een voor een uitgenodigd voor een gesprek, terwijl de wachtenden enige schriftelijke vragen beantwoorden of onderworpen worden aan een psychologisch onderzoek.

In het geval, dat een sollicitant wordt afgeschreven is het wenselijk hem de reden daarvan mee te delen.

Ba VII - 5 *Gids voor Personeelsbeleid, Arbeidsvraagstukken, Sociale Verzekering, maart 1959*

E 641.212.31

De draagwijdte van het psychotechnisch rapport

Vries, Frank de, e.c. drs. — Bij het aanstellen van personeel kan een bedrijf de sollicitanten psychotechnisch laten onderzoeken om twee verschillende redenen: het bedrijf verwacht, dat het psychotechnisch rapport het mogelijk maakt op zeer eenvoudige wijze de juiste man op de juiste plaats te kiezen, ofwel het bedrijf wenst haar personeelsbeleid op hoger peil te brengen door het eigen oordeel, op basis van levensloop, referenties en persoonlijk contact, aan te vullen met een psychotechnisch rapport. De laatste houding is de juiste, want het psychologisch instituut is slechts adviseur en men kan aan het psychotechnisch advies geen bindende kracht toekennen. Wel zal de adviseur geregeld nagaan in hoeverre de bevindingen in de praktijk omtrent de bruikbaarheid van de proefpersoon overeenkomen met de inhoud van het advies.

De schrijver bespreekt verder onder andere nog het verband, dat er bestaat tussen iemands persoonlijkheid en de situatie waarin hij zich bevindt.

Ba VII - 5

Doelmatig Bedrijfsbeheer, mei 1959

E 641.212.301

Rumoer rond M.T.M.

Folkertsma, B. — Drie vakbonden, het N.V.V., de K.A.B. en het C.N.V., hebben zich in januari in een schrijven tot die bedrijven en adviesbureaux gericht, die de Methode Tijd Meting (M.T.M.) toepassen. In dit schrijven verklaarden zij „geen tariefovereenkomsten en reglementen te zullen afsluiten bij bedrijven, die het M.T.M.-systeem gebruiken bij de vaststelling van de loontarieven”. De vakbonden stellen, dat er onder de gebruikers van de M.T.M. geen eenstemmigheid heerst met betrekking tot wat als een normaal tempo kan worden beschouwd en dat er eveneens verschil van mening bestaat over het al dan niet in de normtijd begrepen zijn van rusttoeslagen en dergelijke. De bonden eisen, dat het M.T.M.-Genootschap of de adviesbureaux en bedrijven, die de M.T.M. toepassen, duidelijk zullen aangeven welke tempowaardering bij de omrekening van M.T.M.-gegevens moet worden aangehouden en in hoeverre toeslagen voor rust en dergelijke in de M.T.M.-tijden moeten worden geacht te zijn verwerkt.

De schrijver geeft op dit conflict een kritisch commentaar.

Ba VII - 5

Doelmatig Bedrijfsbeheer, mei 1959

E 641.214.21/2

Het op peil houden van het prestatieniveau

Mantz, Dr Ir M. R. en Hijmans, R. M. A. — De arbeidsanalist bepaalt de voor een bepaalde bewerking te verrichten handelingen (werkwijze) en de daarvoor benodigde tijd. De calculatie bepaalt voor een bepaalde order de volgorde van de bewerkingen (bewerkingsmethode) en de opstelling van materialen en hulpmiddelen (bewerkingspatroon). Aan de hand van de door de arbeidsanalist berekende tijden kan nu met behulp van bewerkingsmethode en bewerkingspatroon het tarief voor een order worden berekend. De schrijvers geven een schema van de manier, waarop bewerkingswijze, bewerkingsmethode en bewerkingspatroon worden bepaald.

Zodra vernieuwingen en verbeteringen optreden in de werkmethode of de te gebruiken technische hulpmiddelen, moet het tarief worden gewijzigd. Aangezien de arbeiders geneigd zijn het werk toch in de oude tarieftijd te blijven uitvoeren kan veroudering („verwatering”) van het tarief niet worden geconstateerd door vergelijking van tarief en prestatie.

Bij de invoering van een tariefwijziging moet rekening worden gehouden met een zekere inleertijd, gedurende welke de prestaties beneden de norm zullen blijven. De inleertijd kan worden verkort door het geven van duidelijke instructies en eventueel door het verlenen van inwerktoeslagen.

Ba VI - 18

Tijdschrift voor Efficiëntie en Documentatie, april 1959

E 641.213.2