

zoals in den aanvang van dit bericht aan de lezers reeds werd aangeduid, in dit nummer wordt geopend.

Voor de bijzonderheden van inrichting en doel verwijzen wij naar de toelichting, waarmede de samenstellers haar bij de lezers inleiden.

---

### EFFICIENCYDAGEN

---

Op 18 en 19 December l.l. werden door het Nederlandsch Instituut voor Efficiency in samenwerking met het daarmede verbonden Nederlandsch Instituut voor Documentatie en Registratuur een tweetal Efficiencydagen georganiseerd, welke mij aanleiding geven de bijzondere aandacht onzer lezers op deze vereenigingen te vestigen, voorzover dat nog noodig mocht zijn.

Het Nederlandsch Instituut voor Efficiency is opgericht in 1926 en bedoelt te zijn het centrale punt, van waar alle streven naar Efficiency in Nederland wordt aangemoedigd, en waar de onderwerpen, daarmede verband houdende, worden bestudeerd. In het Instituut zijn reeds verschillende studie-commissies gevormd, aan elk waarvan een bepaald onderwerp ter behandeling is gegeven. Het ligt voor de hand, dat in den korten tijd van zijn bestaan het Instituut nog niet tot publiceeren van bepaalde resultaten gekomen is, maar ongetwijfeld zullen deze eerlang volgen en dan de aandacht van de lezers van dit blad, speciaal ook van de accountants onder hen, ten volle verdienen.

Het bevorderen van efficiency in het bedrijfsleven toch is een der plichten van den accountant. Hij moet zich daarom uit hoofde van dien plicht wel interesseeren in een vereeniging waar de bestudeering van efficiency in al haar verbandingen met het bedrijfsleven een onderwerp van ernstige studie uitmaakt.

Ongetwijfeld is het Instituut voor Efficiency nog niet genoeg in de accountantskringen bekend en daardoor nog onbemind, want ik ontmoette slechts weinige collega's op de Efficiencydagen. Toch moeten die dagen naar mijn meening voornamelijk wel de aandacht der accountants getrokken hebben.

Het Instituut nam een proef met een nieuw systeem voor het houden van zulk een algemeene vergadering. Op beide dagen, toegankelijk voor alle leden en geïntroduceerden, werden n.l. een aantal verschillende onderwerpen aan de orde gesteld. Over elk onderwerp werd een prae-advies vooraf toegezonden aan de leden, terwijl deze adviezen voor introducee's tegen een vastgestelden prijs verkrijgbaar waren. Op de vergadering gaf de prae-adviseur een commentaar over zijn onderwerp van ten hoogste 20 minuten, terwijl daarna 20 minuten voor debat werden gesteld. Dit systeem mag in alle opzichten geslaagd heeten. Er konden 11 onderwerpen aan de orde gesteld worden, over elk waarvan zooveel gezegd werd, dat bij de aanwezigen nieuwe of verhoogde belangstelling werd gewekt. Ik hoop, dat van die belangstelling zal blijken, doordat zij, die van andere meening zijn, of andere zijden van de behandelde problemen wenschen te belichten, daarvan in de vakpers uiting zullen geven.

Het Instituut voor Efficiency is er zich natuurlijk van bewust, dat geen der onderwerpen zóó afdoende behandeld kon worden, dat daarover na den Efficiencydag niets nieuws meer te zeggen zou vallen. Het heeft blijkbaar deze problemen eenvoudig weer aan de orde gesteld en daardoor tot verdere bestudeering willen prikkelen. Moge dit pogen met succes bekroond worden.

Ik zal geen lijst geven van alle behandelde onderwerpen; de dagbladen hebben daaraan publiciteit gegeven, en het Bureau van het Instituut voor Efficiency zal ongetwijfeld nog aan aanvragen om toezending der prae-adviezen kunnen voldoen. Het zijn elf handige boekjes in een lossen omslag bijeen gehouden.

waarvan de lezing ook aan studeerenden kan worden aanbevolen.

Als geheel nieuw trekt onder de behandelde onderwerpen de aandacht de „Organisatie van bedrijfsstudiegroepen in Nederland". Groepen van ongeveer onder gelijke omstandigheden werkende niet concurrerende bedrijven zouden worden gevormd, met de bedoeling, dat de leiders dezer bedrijven hun ervaringen op efficiency gebied onderling zullen uitwisselen. Het zoeken naar de „truth about Business Management" in de bedrijven zelf door de leiders, in aansluiting aan de theorieën daaromtrent door de bedrijfseconomen verkondigd, kan niet anders dan vruchtbaar werken. Major *Urwick*, de honorary secretary van eenige zulke studiegroepen, gaf een levendige beschrijving van de ondervinding in Groot Brittannië opgedaan met de vorming van Management Research Groups, waarvan de bedoeling is alle leiders van bedrijven te overtuigen, dat door wetenschappelijk bedrijfsbeheer het resultaat der ondernemingen kan worden verbeterd, de loonen der geemployeerden kunnen worden verhoogd, en dus de koopkracht der afnemers versterkt, waardoor de afzet kan worden verhoogd.

Het is natuurlijk niet te verwachten, dat deelnemers aan zulke bedrijfsstudiegroepen onmiddellijk resultaten zullen kunnen boeken, het is zelfs gewenscht, dat zij eerder zullen deelnemen met de bedoeling om te geven dan om te ontvangen, maar dan kan een dergelijke samenwerking zeer nuttig effect sorteeren. Als maar eenmaal het ijs gebroken is, en de angst voor elkaar en voor eigen „grootte" geheimen verdwenen is.

Als het Instituut voor Efficiency binnen kort met dit pogen mocht slagen, zou het een verdiend succes boeken, maar wij accountants mogen dat streven niet aan ons voorbij laten gaan. Persoonlijke belangstelling uit onze kringen, persoonlijk medewerken door de accountants, mag en moet verwacht worden, omdat het Instituut voor Efficiency terreinen bewerkt, die ook de hunne zijn, en waarop door samenwerking de best denkbare resultaten kunnen worden verkregen.

G. H.

---

## EXAMENVRAAGSTUKKEN

Red.: ABR. MEY en Drs. J. PAARDEKOOPER

---

Vraagstuk II Federatief Examen N.I.v.A. en N.O.v.A.  
November 1928

(Onderzoek inzake overneming aandeelen van een concurrerend bedrijf)

(Zie pag. 173 in het vorig nummer)

Het vraagstuk behandelt een investigation naar aanleiding van de overname van een concurrerend bedrijf. Als algemeene regel mag voor investigation gelden, dat de te verrichten arbeid moet worden afgeleid uit de doelstelling van het onderzoek, dus m.a.w. uit de informatie, die de opdrachtgever voor zijn bizonder doel noodig heeft. Allereerst zal dat dus moeten worden vastgesteld.

De eerste alinea van het vraagstuk spreekt van een aanbod tot overneming der aandeelen van de N.V. v/h Y. Hiervan leidt men echter niet af, dat dus het doel van het onderzoek is te onderzoeken of de aanbiedingskoers al dan niet te hoog is. Het blijkt duidelijk uit het vraagstuk, dat bij de Maatschappij X andere overwegingen naar voren komen dan alleen de vraag naar den koers van overname.

Maatschappij Y toch bezit een afzetgebied, dat tot dusver door X niet bewerkt is. Mogelijk niet omdat Y zich daar goed inge-

werkt had. Het aanbod van de overname der aandelen beteekent dus de overname van het afzetgebied Y, zonder dat daarvoor een campagne tegen Y behoeft te worden gevoerd.

De mogelijkheden zijn dus:

1. Na overname der aandelen wordt de Maatschappij Y geliquideerd, het product door X voortaan geleverd in het afzetgebied Y door de bestaande verkooporganisatie van X.

2. Men liquideert bij Y het fabrieksbedrijf en doet de productie voor het gebied Y in het bedrijf X geschieden. Men laat echter in Y bestaan de verkooporganisatie.

3. Men laat het bedrijf van Y intact met productie en afzet en oefent alleen de rechten uit van aandeelhouder, eventueel echter met het aanbrengen van zoodanige verbeteringen in de productie als uit de ervaring van X af te leiden zijn. Daarbij komt dan de kostenbesparing door de voorziening door Y der (weliswaar weinige) afnemers van X in het gebied Y, die thans door X worden voorzien.

In de gevallen 1 en 2 komt dan nog de overweging of Y nominatief moet blijven bestaan, slechts formeel als N.V., dan wèl of ook de levering in haar afzet gebied met „Y” geëtiketteerd moet worden. Bezien we 1 nader dan komt eersten de vraag, hoe is de bedrijfsbezetting van X. Bestaat de mogelijkheid om zonder meer, de betrekkelijk kleine productie van Y in de bestaande productiecapaciteit te verwerken? Dan treedt nog een bijzonder voordeel in de overweging op n.l. de vermindering van het leegloopverlies; de meerdere kosten der toegevoegde productie kunnen dus differentieel beschouwd worden, althans voor den tijd gedurende welken men schat, dat die leegloop zal aanhouden. Indien de productie-overname mogelijk is door aanvulling van het productie-apparaat voor wat de lichtere machines betreft, terwijl voor de zwaardere hierin een verbetering van bezetting ligt, geldt gedeeltelijk hetzelfde. Overweging verdient hierbij in hoeverre de machines Y daarvoor benut kunnen worden. (Invloed van demontage, vervoer en hermonteering). Dezelfde vraag bestaat t.a.v. de verkooporganisatie, in hoeverre kan die den afzet Y mee-opnemen of welke meerdere kosten ontstaan daaruit. In geval van 2 zullen die in vergelijking gebracht moeten worden met de kosten van de handhaving der verkooporganisatie Y.

Het hoofdzakelijke probleem ligt dus hier in de omstandigheden, waaronder X voortbrengt en in de overweging van kosten en baten van de toegevoegde productie met eventuele aanvulling van productie- of afzet-apparaat. Daartegenover zijn de kosten van het verlies bij liquidatie der gebouwen, machines etc. (voor zooverre niet in X aanwendbaar) de eventuele verplaatsingskosten der machines eventueel uitkoopsommen voor ontslag van vasten staf Y (voor zooverre niet verder benodigd) als een verliespost te calculeeren en is vast te stellen het aantal jaren, in welke men dien moet hebben afgeschreven.

De voorraden kan men eventueel overnemen — indien althans bruikbaar, maar een kans op verlies kan liggen in de waardeeringswijze.

Debiteuren zullen moeten worden nagegaan en solvabiliteit geschat, minderwaardige vorderingen zoo ze er zijn afgeschreven (indien althans Y geen garantie daarvoor stelt, waarbij tevens de moeilijkheid van crediteuren niet op de balans opgenomen en van nog te betalen en niet gereserveerde kosten geregeld zou zijn).

Er is dus bij overname aandelen het verlies bij liquidatie te schatten voor het geval de productie te Y niet doorgezet wordt. Hierbij kan weer in overweging genomen worden, indien althans voor de algemeene bedrijfspositie het bezit van afzetgebied Y van belang is, welke kosten van een reclamecampagne door die maatregelen vermeden worden.

Voor het voortbestaan der N.V. Y zullen de productieverhoudingen van Y moeten worden getoetst aan X. In hoeverre is

*inefficiëntie* te vermijden bij Y. Ook hierin kan een reden liggen over te nemen ook al acht men den gevraagden koers iets te hoog, zoolang dit voordeel het nadeel niet overtreft en al zal men uiteraard eerst trachten voordeeligen koers te bedingen.

De invloed die de aflossingen van de bestaande geldleening aan N. N. hebben op de resultatenrekening van Y zal afzonderlijk moeten worden bezien. Ook wie de Heer N. N. is en uit welke verliesoorzaken die schuld feitelijk is ontstaan. Dit is echter een nevenpunt in het vraagstuk en valt buiten de groote lijn.

Hiermede is in hoofdzaak voldaan aan het gevraagde onderpunt 1.: opsomming der vraagpunten, welke de vraagstukken kunnen beïnvloeden en waarop het onderzoek behoort te worden gericht.

In het geval 1 en 2 zal het onderzoek geheel anders moeten verlopen dan in het geval 3. Afgescheiden van de taxaties van kosten en opbrengsten bovenbedoeld zal voor geval 1 en 2 van hoofdzakelijk belang zijn te weten of de opgegeven omzet juist is. Voorts ook welke prijzen worden gemaakt, hoe de verkoop verdeeld is over de verschillende afnemers (groepen van afnemers) de omvang der posten en verdere bijzonderheden den omzet betreffende.

Hebben wij daarentegen te doen met geval 3 dan zal een onderzoek naar de vermogenspositie en naar de resultaten in Y behaald moeten plaats vinden, ongeacht de eventuele veranderingen in die resultaten door de aan te brengen productieverbeteringen.

De geheel andere doelstelling veroorzaakt dus een geheel andere techniek van onderzoek. Het wil mij voorkomen, dat dit het cardinale punt is, dat de examinerator in het vraagstuk beoogde.

Om verder te vinden wat noodig zal zijn te doen, moeten we dus nagaan wat onderzocht dient te worden om de grootte van den verkoop vast te stellen en de verdere gegevens omtrent de verdeling van debiteuren. Echter is niet van belang in de doelstelling van dit onderzoek om vast te stellen of *alle* verkoopen, die verantwoord moesten zijn verantwoord werden.

Beoordeeling der gegeven cijfers heeft aangetoond, dat men het verkoopcijfer bevredigend acht. Het is nu van geen belang te constateren of er misschien onverantwoorde verkoopen geweest zijn. Nagegaan zal moeten worden of de verkoop niet geflatteerd is, voorts welke prijzen werden gemaakt en de verdere punten bovengenoemd. Maken we nu een tellingenlijst uit het debiteurenboek — waarbij we veronderstellen een quantiteitenverantwoording in debet — dan vinden we het quantum (massaproduct dus alle quantiteiten betreffend hetzelfde product), het bedrag, de gem. prijs, het aantal posten — gem. grootte der posten, enz.

Bovendien de verdeling der debiteuren over groepen van afnemers. Deze gegevens zullen we over een aantal jaren moeten verzamelen.

Voorts zal moeten worden nagegaan of het dus gevonden quantum stemt met de verkoopadministratie en of in de boekhouding het quantum product per balansdata in aanmerking nemende die verkoop aansluit aan de gegevens van de productie.

De quantiteiten van grondstoffenverbruik en gewonnen product in hunne verhouding, alsmede de overige productiekosten en voorts de overige bedrijfskosten zullen moeten worden getoetst aan de overeenkomstige gegevens van het bedrijf X. Indien men daarbij niet voor vraagpunten komt kan men daarmee volstaan. Komen verschillen dan zal de oorzaak moeten worden opgespoord, waardoor dus de omvang der controle overeenkomstig vergroot wordt.

Teneinde voorts de juistheid der belasting op de afzonderlijke debiteurenconti te controleeren zou een controle van de credit-

zijde met bankstukken betr. incassi noodig zijn. Het gaat hier om de ordelijkheid dezer boeken te constateeren en vast te stellen of inderdaad aan deze debiteuren tot die bedragen geleverd werd. De controle op de juistheid der uitstaande saldi zal alleen dan noodig zijn indien geen garantie wordt gegeven.

De activa, ongeacht van welken aard zullen moeten worden opgenomen en met de aansluiting aan de administratie worden vergeleken. Bij gebouwen de gebruikelijke recherches, bij machines nagaan de jaren van aanschaffing voor de taxatie. Debiteuren reeds genoemd. Ingeval de garantie gegeven is zal het onderzoek daartoe beperkt kunnen blijven, zoo die echter niet gegeven wordt klemt de vraag of er niet meer crediteuren zijn. Daartoe zullen we dan niet alleen de inkoop van het laatste jaar en de betalingen daarop in het onderzoek moeten betrekken, maar tevens de uitgaven moeten controleeren om na te gaan of er geen „verkapte” rentebetalingen aan niet uit de balans blijvende crediteuren bestaan. Daarmede wordt dus het onderzoek veel uitgebreider.

Blijft het bedrijf van Y intact (geval 3) dan zal noodig zijn alle uitgaven en ontvangsten, alsmede den geheelen aankoop productie en afzet te controleeren, waarbij t.a.v. de detailgegevens van den verkoop gehandeld moet worden als bovenbeschreven. Daarbij zal dus het al dan niet verleen van de garantie een veel geringer verschil maken in de controle techniek; hoogstens t.a.v. afloop van debiteuren en van overlopende kosten. Meerdere crediteuren komen bij den dan vereischten omvang vanzelf voor den dag. Ten aanzien van inkooprijzen, kostenverhoudingen, verkoopprijzen, enz. is een groote steun in de cijfers van X te vinden, waarom bij voldoende overeenstemming met de controle van een jaar zal kunnen worden volstaan. Bij verschillen zal men de oorzaak moeten uitvinden en daarvoor voorgaande jaren in het onderzoek moeten betrekken.

Ook het verschil in rentabiliteit van Y en X zal moeten worden nagegaan, mogelijk kan dat uit andere kostenverhouding reeds bij een-jaars-controle (in principe mogelijk reeds bij enkele cijferbeoordeling) gevonden worden. Blijven problemen dan zal de controle ook om deze reden over verdere jaren moeten worden uitgebreid. Opname van voorraden, van machines, recheche van eigendom gebouwen enz. moet uiteraard plaats vinden, eventueel met behulp van deskundigen.

In elk geval zal het onderzoek moeten omvatten de vaststelling van den huidige toestand, daar men zeker zal moeten weten welke obligo's na den balansdatum ontstaan en hoe de verhoudingen veranderd zijn. Daarover behoeven we echter niet uitvoeriger te zijn.

A. M.

## LITERATUUR

Red. M. M. DEEN Jr. en A. ROBLES

### De kritiek op „Profits” van Victor Valentinovitch Novogilow

„Last not least” de kritiek van V. V. Novogilow van het Polytechnisch Instituut te Leningrad, Rusland. Zijn kritiek is de omvangrijkste en beslaat rond 42 blz.<sup>1)</sup>, terwijl die van S., O. en B. resp. slechts 36, 15 en 16 blz. noodig hadden. En op gevaar af voor kommunist te worden gehouden wil ik er dadelijk aan toevoegen, dat m.i. ook kwalitatief N.'s „Essay” het beste is. Het is mij, na grondige bestudeering der vier kritieken, onbegrijpelijk, dat aan de anderen boven hem de voorrang is toe-

gekend. Want juist zijn kritiek is veel meer inmaneut dan die der anderen, d.w.z. hij stelt niet, zonder meer, zijn standpunt tegenover dat van F. en C. maar toont de fouten in de redeneeringen zelve zijner tegenstanders aan.

In hun anti-kritiek schrijven F. en C. over N.'s Essay „Our general comments, especially our remark concerning the neglect of our chief qualification, apply to Mr. N. Throughout Chapter II<sup>2)</sup> of his essay, he makes his points against Part V of *Profits* chiefly by leaving out the qualification: *unless the deficit is made up in some way*. Another error runs through his essay: he assumes that we intended our twelve hypothetical Cases to grow out of each other, as they would in the real world. Those Cases, on the contrary, are *unreal by hypothesis*; each is isolated in order to show what would happen under arbitrarily chosen conditions. Consequently, it is beside the point to show that any one of the Cases would not naturally follow the preceding Case, or that it does not conform in other respects to the actual business world. It is not intended to conform.”

Na zorgvuldige bestudeering der 12 Cases en N.'s kritiek wil mij deze anti-kritiek in hooge mate onbillijk voorkomen. F. en C. weten natuurlijk zelf het best wat ze bedoeld (intended) hebben. Maar het komt ten slotte aan op wat men heeft geschreven, hoe een onpartijdig, redelijk lezer die bedoeling moest opvatten. En dan is mijn meening, dat alleen N.'s standpunt juist is. In den tekst van „Profits” — men leze b.v. blz. 268 e.v., 282, 296 etc. etc. — hangen de 12 Cases onverbrekkelijk samen. N.'s Essay is m.i. het eenige, waarop F. en C. een niet behoorlijke en uiterst zwakke anti-kritiek hebben geleverd.

In verband met het bovenstaande ga ik op N.'s Essay dieper in dan op de vorige.

Terecht doet N. uitkomen, dat de drie vraagstukken „how is profit on capital possible, what is the effect of savings, and what are the causes of business depressions”, trots hevige controverseen nog steeds geen algemeen aanvaarde oplossing hebben gevonden. Het liberaal-socialisme beantwoordt die vragen aldus: kapitaalrente ontstaat uit bezitsverschillen (in landen als N. O.-I. ook uit karakterverschillen); sparen is vooral dan nuttig, als het die bezitsverschillen vermindert in stee van vermeerdert, dus geschiedt door en ten voordeele der niet-bezitters; depressies ontstaan door de hevige concurrentie op industrieel terrein en het reserve leger der werklozen, ten gevolge waarvan elk bedrijfsleider — zelfs bij dalende winsten en prijzen — z'n afzet wil en kan uitbreiden, hetgeen telkens op algemeene overproductie en depressie uitloopt. Deze antwoorden zijn door andere richtingen niet als juist erkend, terwijl F. en C., evenals N. nimmer van het liberale socialisme schijnen te hebben gehoord. Vandaar een totaal gebrek aan een scherpe scheiding tusschen „reine” en „politische Oekonomie” (aan het liberale socialisme inhaerent), een niet of hoogst onvoldoende onderzoeken van den invloed van bezitconcentratie, een sterk overschatten van de beteekenis van het geld, een niet-inzien, dat de verdeeling van het geld over de sferen van producenten en konsumenten, zelve een gevolg van die bezitconcentratie is, een verdediging (bij F. en C.; N. blijkt — blz. 115 en 116 noot — hun fout in te zien) van een totaal onhoudbare — met hun eigen Cases strijdige — „profit”-theorie enz.

Aan den anderen kant is het een groote verdienste van F. en C. (door N. erkend), dat ze het geldmechanisme niet enkel van statisch, maar ook van dynamisch standpunt hebben onderzocht, terwijl voorts nog meer lof verdient hun verwerping der grove quantiteits-theorie, hun scherp naar voren brengen van de groote, ja overwegende beteekenis der verhouding, waarin het geld over producenten en konsumenten is verdeeld (annual

<sup>1)</sup> En dat niettegenstaande ingrijpende resumeeringen van F. en C. op de blz. 93 en 118.

<sup>2)</sup> Bedoeld is waarschijnlijk Ch. III.