

remuneraties van directeur en commissarissen, die zij als zoodanig in België genieten in dienst der vennootschap; dit wil dus zeggen, dat, indien een directeur of commissaris in een Nederl. N. V. als zoodanig in België werkzaam is, niettemin deze remuneratie na 1 Jan. 1936 zal vallen onder de wet op de D. & T. belasting.

Wij kunnen het bovenstaande resumeeren als volgt:

#### A. Ten aanzien der Dividend- en Tantième-belasting.

Vóór het in werking treden van het verdrag, dus vóór 1 Januari 1936, zijn ingevolge art. 9 bis der Wet op de D. & T. belasting *niet* belast de salarissen en winstaandeelen, die buiten het Rijk in dienst der vennootschap, vereniging of maatschappij-zijnde personen als zoodanig genieten. Het eenige criterium voor de niet-belastbaarheid is dus, of de werkzaamheid van directeuren, commissarissen en leden van het personeel in het buitenland werd uitgeoefend.

Hierop maakt het verdrag nu 2 uitzonderingen:

1e. in het boven geciteerde artikel 8. De beloningen, die directeuren en commissarissen *als zoodanig* genieten worden na 1 Januari 1936 steeds in Nederland belast, al wordt dit directeurschap of commissariaat geheel buiten Nederland uitgeoefend en zou een directeur of commissaris niet eens in Nederland de vergaderingen der N.V. bezoeken;

2e. in het boven geciteerde artikel 9 § 2. De beloningen van grensarbeiders — dat zijn de personen andere dan directeuren en commissarissen — die hun werk vinden over de grens van het land, waar zij hun tehuis hebben en regelmatig, hetzij dagelijks, hetzij minstens eenmaal per week thuis komen, zullen worden belast in den staat van hun fiscale woonplaats. Vóór het in werking treden van het verdrag werd de N.V. voor de eventuele tantièmes en salarisexcedenten van deze personen met D.T.B. belast; art. 9bis der Wet D.T.B. was op hen niet toepasselijk, daar zij immers niet *buiten* het Rijk in dienst der vennootschap waren.

Ten aanzien der overige personen is de toestand dezelfde gebleven gelijk blijkt uit het eveneens geciteerde art. 9 § 1 van het verdrag. Tantième en salarisexcedent van een in België in loondienst der Nederlandsche N.V. zijnd persoon (mits niet behoorend tot de grensarbeiders) blijft evenals vroeger onbelast.

#### B. Ten aanzien der Rijksinkomsten- en Gemeentefondsbelastingen.

De eenige verandering, die het verdrag in de heffing van deze belastingen brengt, is die betreffende den *grensarbeider* (art. 9 § 2). Tot nu toe werden ingevolge art. 2 sub c der Wet op de Inkomstenbelasting 1914 belast zij, die persoonlijk of door een vertegenwoordiger, een bedrijf of beroep binnen het Rijk uitoefenen. De grensarbeiders, die in Nederland werkten en in België woonden, worden dus in Nederland belast. Voortaan worden zij enkel in België belast.

Het begrip *grensarbeider* moet ruim genomen worden, daaronder vallen niet enkel handarbeiders, maar alle personen behalve commissarissen en directie, die in dienst van de N.V. staan.

De commissaris of directeur eener Nederlandsche N.V., die in België woont, wordt evenals vroeger in Nederland aangeslagen, indien of voorzoover hij in Nederland zijn beroep uitoefent; oefent hij zijn beroep uit enkel in België, dan blijft hij in Nederland onbelast.

Ook ten aanzien van arbeiders, andere als grensarbeiders, is de toestand dezelfde gebleven; evenals vroeger worden zij belast in het land, waar zij hun beroep uitoefenen en voorzoover zij daar hun beroep uitoefenen.

J. J. M. H. NIJST

## PLANMATIGHEID IN DE ORGANISATIEARBEID

(Slot)

### C. Kostenefficiency.

Een van de eerste lessen in de economie luidt, dat onder rationeel handelen is te verstaan het bereiken van een bepaald resultaat met een minimum offer. Voor de onderneming zou men dat kunnen stellen als het bereiken van een bepaalde opbrengst met een minimum van kosten. Dit zou ook een uitstekende grondslag voor de efficiency arbeid zijn, ware het niet, dat het verband tusschen kosten en opbrengst in de huidige productieorganisatie een zoo buitengewoon gecompliceerd probleem is, dat het in zijn algemeenheid al zeer moeilijk oplosbaar is. Volkomen onmogelijk is het, het verband tusschen elken kostenfactor en de daarbij behorende opbrengst vast te stellen en als concrete basis voor de beoordeeling van de doelmatigheid der gemaakte kosten, vinden wij hierin dan ook geen richtlijn.

Men moet daarom het vraagstuk van de kostenefficiency zien als een afzonderlijk en veelomvattend probleem, dat als volgt is te stellen. „Worden de goederen en diensten, die ten behoeve van het bedrijf worden gekocht, tegen den laagsten prijs gekocht en zijn deze uitgaven in verband met aard en omvang van het bedrijf gerechtvaardigd?”

Wij willen hier aan het voornaamste vraagstuk der kostenefficiency n.l. den inkoop van het materiaal en de vaststelling van het loonpeil voorbijgaan, omdat deze beide punten in de organisatieliteratuur uitvoerig behandeld zijn en in het algemeen ook in de literatuur typisch zuiver, in verband met de vele factoren die daarmee samenhangen, zijn behandeld.

Veel meer willen wij hier behandelen de kostenefficiency in verband met de algemeene bedrijfskosten, omdat juist hier een gebied ligt, waar weinig systematisch wordt gewerkt en zeer veel aan het incidenteel ingrijpen wordt overgelaten. Juist op dit punt is een straf doorgevoerd begrotingsstelsel een onafwijsbare eisch en dit begrotingsstelsel dient dan ten nauwste gekoppeld te worden aan een nauwkeurige verdeling der verantwoordelijkheid voor de kosten. In het algemeen is het gewenscht den inkoop van alle benodigde goederen en diensten te concentreeren in de inkoopafdeling, omdat aan den inkoop speciale eischen moeten worden gesteld, welke men bij het overige personeel niet zonder meer mag veronderstellen. Dit mag er echter niet toe leiden, dat de verantwoordelijkheid voor alle uitgaven komt te rusten op den leider der inkoopafdeling. Wel kan van hem geëischt worden dat hij alle hem opgedragen bestellingen plaatst, tegen de laagste prijzen en dat hij zorg draagt voor tijdige uitvoering der bestellingen, indien hem daartoe een redelijke tijd is beschikbaar gesteld, maar daar ligt dan ook de grens van zijn verantwoordelijkheid.

Aan de inkoopafdeling is de eisch te stellen dat zij beschikt over een uitvoerig, punctueel bijgewerkt, offerte-archief, waarin ook alle geplaatste orders zijn aangeteekend. Voor elk artikel moet direct kunnen worden vastgesteld, welke offerten bij de laatste bestellingen zijn binnengekomen, tot welken prijs de laatste bestelling is geplaatst en welke hoeveelheid toen besteld is. Verder moet de inkoopafdeling beschikken over een volledig en doelmatig ingericht overzicht der loopende bestellingen. Is dit cijfermateriaal over een aantal jaren beschikbaar, dan zal de bestudeering van dit materiaal en het verloop van de prijzen die daarin voorkomen, beoordeeld in verband met de ontwikkeling van het prijsniveau der laatste jaren, veelal voldoende aanwijzingen geven om de efficiency der inkoopafdeling te beoordeelen. In de inkoopafdeling bestaat voor den organisator bovendien, beter dan in de verkoopafdeling, gelegenheid om bij de onderhandelingen zelf aanwezig te zijn. De organisator die over inkoop talenten beschikt kan hierbij belang-



rijke aanwijzingen verkrijgen voor de beoordeeling der efficiëncy der inkoopafdeeling.

Bij deze betrekkelijk nauwe afgrenzing van de taak der inkoopafdeeling blijft er voor de andere leidende personen in het bedrijf nog veel te verrichten wat met den verkoop samenhangt. Zij moeten immers vaststellen op welk moment de onder hunne afdeelingen ressorteerende goederen moeten worden besteld en ook de te bestellen hoeveelheden bepalen, zij moeten weten wanneer van diensten van derden gebruik gemaakt moet worden en of men bepaalde werkzaamheden door derden zal laten verrichten of in eigen beheer zal uitvoeren, zij moeten ten aanzien van uitgaven, die een direct rendement moeten geven, de kosten afwegen tegen de baten, dit laatste vooral bij uitgaven voor reclame- en verkoopafdeeling. Een daadwerkelijke oplossing van deze problemen is slechts te bereiken door doorvoering van een begrotingsstelsel, dat zoodanig moet worden ingericht, dat het geheel aansluit op de in het bedrijf bestaande functieverdeling.

In vele bedrijven heeft men de oplossing van het probleem van de verantwoordelijkheid voor den inkoop in verkeerde richting gezocht. Men beperkte het recht om bestelbonnen te teekenen tot eenige personen, veelal tot Directeur en procuratiehouders. Deze waren echter veelal niet in staat de noodzakelijkheid van een inkoop te beoordeelen, zij teekenden inkoopbons, indien een bediende of werkbaas hun daarom vroeg. Van een doelmatige verdeling der verantwoordelijkheid kon daarbij uit den aard der zaak geen sprake zijn. Ook werd veelal in het systeem der minimum en maximum voorraden de oplossing voor talrijke moeilijkheden gezocht. Voor elk artikel werd de minimum voorraad vastgesteld, was de voorraad tot dat niveau gedaald, dan werd een tevoren vastgestelde hoeveelheid bijbesteld. Dit systeem kan gunstig werken voor artikelen waarvan het gebruik volkomen constant is. Voor artikelen waarvan het gebruik aan variaties van eenige beteekenis onderhevig is, kan dit systeem echter niet doelmatig worden toegepast. De minima worden in dat geval gewoonlijk te hoog vastgesteld, om storingen in de normale voorziening te voorkomen en het algeheele voorraadpeil komt hierdoor op te hoog niveau, hetgeen blijvende onnoodige kosten voor rente en opslag doet ontstaan.

Uit den aard der zaak kan niet een ieder de grootte van den aanwezigen voorraad der goederen, die onder zijn afdeeling ressorteeren voortdurend weten, doch indien het verbruik nauwkeurig begroot is en aan den leider der afdeeling wordt medegedeeld indien het werkelijk verbruik afwijkt van het begroot verbruik van eenig artikel, kan de geheele inkooppolitiek, wat de kwaliteiten en levertijd betreft, doelmatig gebaseerd worden op de begroting. Op deze wijze kan in de normale behoefte worden voorzien en behoeft de leider van elke afdeeling zich slechts bezig te houden met kwesties den inkoop betreffende, als zich bijzondere omstandigheden voordoen.

De begroting geeft bovendien een duidelijk beeld van den nauwe samenhang, die tusschen de kosten bestaat, dit verband tusschen de kosten in elk onderdeel van het bedrijf sluit direct aan, aan de door ons zoo wenschelijk geachte organisatie methode, waarbij de geheele efficiëncy-arbeid wordt uitgevoerd volgens een te voren vastgesteld systematisch plan. Het is nu eenmaal niet mogelijk de kostenfactoren elk op zichzelf, onafhankelijk van de andere, te beoordeelen; alleen door bestudeering van de begroting in haar geheel, kan een concreet antwoord gegeven worden op de vraag, of de in die begroting opgenomen kosten in verband met aard en omvang van het bedrijf gerechtvaardigd zijn.

Bij dit stelsel kan de leider van het bedrijf ook daadwerkelijk de volle verantwoordelijkheid voor alle gemaakte kosten aanvaarden; dat hij dat niet kan doen, als hij zelf eerst uit de verlies- en winstrekening van het voorafgaande jaar die kosten

leert kennen, is vanzelfsprekend. Het is daarom wel verwonderlijk, dat het begrotingsstelsel hier te lande nog slechts beperkte toepassing heeft gevonden.

Terwijl in het algemeen bij den organisatiearbeid groote waarde te hechten is aan de bedrijfs- en kostengegevens van voorafgaande perioden, doet men goed, zich bij de samenstelling en beoordeeling van de begroting, zoo veel mogelijk los te maken van het verleden. Juist thans is de organisator de aangeezene persoon, om binnen de grenzen van het door hem te organiseren bedrijf het aanpassingsproces door te voeren en kenmerkend voor de aanpassing is juist, dat men zich geheel opnieuw oriënteert ten aanzien van alle kosten. Slechts langs dezen weg is doelbewust bezuinigingspolitiek te voeren. De kosten die in het verleden gemaakt zijn, zijn daarvoor niet bepalend, men dient zich voor elke kostengroep af te vragen, welke kosten passen bij den aard en omvang van de onderneming. Vooral ten aanzien van kosten voor reclame, administratie en kantoorbeheer zijn in vele bedrijven historische misstanden gegroeid. Hij, die bij zijn beschouwingen uitgaat van deze misstanden, heeft een zoo verkeerd uitgangspunt, dat hij nimmer tot het juiste resultaat zal komen. Het is geen uitzondering, dat het administratief personeel 10 á 15 posten per uur inboekt, terwijl in de praktijk bewezen is dat 40 tot 60 posten zelfs met eenvoudig personeel, zeer wel bereikbaar is.

Tot het gebied van de kostenefficiëncy behoort ook de beoordeeling van het salarisspeil, ongetwijfeld juist in dezen tijd een uiterst moeilijk vraagstuk. Interessant is het in het schema der functieverdeling de salarissen op te nemen. Op deze wijze ziet men ook de salarissen in hun onderling verband. Ook de historische ontwikkeling van het salarisspeil is daarbij van groot belang. Juist bij employé's die reeds 8 á 10 jaar in dienst zijn van het bedrijf, bestaan veelal salarissen, die geenszins meer in verhouding staan tot de door deze employé's geleverde prestatie, indien daarbij het thans geldend salarisspeil in acht genomen wordt. Indien de organisator een scherp waarnemer is, zal hij beter dan iemand anders de prestatie van de personen met wie hij dagelijks moet samenwerken kunnen beoordeelen. Bij de ver doorgevoerde functieverdeling, die in de meeste bedrijven thans bestaat, is het voor den leider van het bedrijf gewoonlijk uiterst moeilijk een zelfstandig oordeel te vellen over de capaciteiten van alle personen die in het bedrijf werkzaam zijn.

Tot het vraagstuk van de kostenefficiëncy behoort alleen de beoordeeling van de uitgavenzijde der begroting. Dit behoort vooraf te gaan aan de beoordeeling van het verband tusschen de totaliteit van kosten en opbrengsten, de kwestie van kostprijs en bedrijfsbezetting. Behandelt men deze onderwerpen in de omgekeerde volgorde, dan wordt veel werk verricht, dat uiteindelijk nutteloos zal blijken te zijn.

#### D. *Bedrijfsbezetting.*

Wij hebben vooropgesteld, dat planmatigheid in den organisatiearbeid slechts te bereiken is, indien alle factoren, die de uitkomsten van het bedrijf beïnvloeden in hun onderlinge samenhang worden gezien.

Het vraagstuk van de bedrijfsbezetting kan zelfs niet langs anderen weg behandeld worden. Het probleem van de bedrijfsbezetting is te stellen als: het opsporen van het verband dat bestaat tusschen de totaliteit der gemaakte kosten en de totaliteit der verkregen opbrengsten en het zoeken naar die bezetting van het bedrijf, welke het gunstigste bedrijfsresultaat oplevert.

Men heeft vroeger getracht dit vraagstuk op te lossen langs den weg van den standaardkostprijs, doch juist in de laatste jaren van teruggaande conjunctuur en van algeheele omstelling van de productie in talrijke bedrijven bleek duidelijk, dat



de ideale bedrijfsbezetting niet zonder meer met gebruikmaking van den standaardkostprijs was te vinden.

De theorie van den standaardkostprijs gaat uit van de onjuiste gedachte, dat er een kostprijs bestaat, die steeds zou gelden, geheel onafhankelijk van het feit, of het bedrijf al of niet vol bezet is en eveneens onafhankelijk van de samenstelling van de productie, die op eenig moment bestaat. Deze gedachte is onjuist, verschillende producten die in hetzelfde bedrijf vervaardigd worden, leggen nu eenmaal in zeer verschillende mate beslag op de verschillende onderdeelen of afdelingen van het bedrijf.

Product A legt in relatief sterke mate beslag op afdeling I, product B ondergaat in afdeling I slechts een kleine bewerking, maar heeft een lange bewerkingstijd in afdeling III. Door deze omstandigheid hangen de kostprijzen van alle producten ten nauwste samen en als dat juist is vervalt daarmee de standaardkostprijs als grondslag voor de oplossing van het vraagstuk van de bedrijfsbezetting. Vele ondernemers hebben dit in de laatste jaren in de praktijk ondervonden. Als onverwacht een bepaalde exportmarkt wegvalt door contingentieering of invoerbelemmering moet het geheele bedrijf zich nieuw oriënteren, de verschillende afdelingen worden door het wegvallen van zulk een exportmarkt zeer verschillend getroffen en de wanverhouding die daardoor tusschen de capaciteit der verschillende afdelingen ontstaat is niet weg te nemen door de productie voor de binnenlandse markt uit te breiden. Hetzelfde geldt, indien, door wijziging in de concurrentieverhoudingen, de productie van een bepaald product niet meer loonend is en daarom moet worden opgegeven. Schematisch kan men dit gebeuren gemakkelijk voorstellen. De onderstaande blokken geven aan de capaciteit van de verschillende afdelingen van een bedrijf uitgedrukt in arbeidsuren. Verondersteld wordt daarbij dat in het bedrijf drie producten gemaakt worden n.l. A, B en C. Het gedeelte van de capaciteit, dat door elk dezer producten regelmatig in beslag genomen wordt is met verticale lijnen voor elke afdeling aangegeven.

Afd. IV	A	B	C
Afd. III	A	B	C
Afd. II	A	B	C
Afd. I	A	B	C

Zou nu in dit geval de productie van product A uitvallen, doordat de productie van dit product niet meer loonend zou zijn, dan komt een relatief groot gedeelte van de capaciteit van afdeling II vrij en een relatief klein gedeelte van de capaciteit van Afd. III. Men kan dezen z.g. leegloop niet aanvullen door uitbreiding van de productie van product B, want zelfs bij een kleine uitbreiding van de productie B is afdeling III reeds vol bezet, terwijl de leegloop in afdeling II dan nauwelijks verminderd is.

Het geheele vraagstuk is hier nog zeer eenvoudig gesteld, in het bedrijf blijkt het vraagstuk steeds veel gecompliceerder. Elke verschuiving in de productie van eenige beteekenis, wijzigt voor alle producten den prijs, waarvoor deze met voordeel verkocht kunnen worden en juist in de tegenwoordige omstandigheden zijn zulke verschuivingen telkens opnieuw aan de orde. Ook het vraagstuk van de prijsdiscriminatie, het leveren van hetzelfde product tegen verschillende prijzen aan verschillende groepen van afnemers, is slechts oplosbaar, als men een volledig inzicht heeft in den samenhang die tusschen de totaliteit van kosten en opbrengsten bestaat.

Ten onrechte wordt het vraagstuk van de bedrijfsbezetting veelal niet meer geacht te behooren tot het organisatievraagstuk. Deze opvatting lijkt ons onjuist. Weliswaar zal men bij

de oplossing van het vraagstuk der bedrijfsbezetting mede moeten kunnen beschikken over een diepgaand comptabel inzicht of over de medewerking van een comptabel deskundige, doch een diepgaande kennis van de geheele organisatorische structuur van het bedrijf is bij de oplossing van dit vraagstuk evenzeer onmisbaar.

Juist daarom ook moet de bestudeering van de geheele organisatie van het bedrijf, aan de behandeling van het vraagstuk der bedrijfsbezetting voorafgaan.

Het vraagstuk der bedrijfsbezetting is slechts oplosbaar aan de hand van een bedrijfsbegroting en de samenstelling van de inkomstzijde der bedrijfsbegroting is ongetwijfeld bij verre het moeilijkste onderdeel daarvan.

Men moet daartoe beschikken over de kostprijsgegevens van alle producten, die in het bedrijf vervaardigd kunnen worden en een volledige en gedetailleerde analyse van alle bedrijfskosten. De verhouding, waarin de verschillende producten beslag leggen op de capaciteit van het bedrijf moet uit deze gegevens duidelijk blijken.

Onderscheid dient daarbij gemaakt te worden tusschen de bedrijven die artikelen vervaardigen, waarvan de prijs praktisch alleen bepalend is voor de afzetmogelijkheden (in het algemeen het bedrijf van massa-artikelen) en die bedrijven die producten vervaardigen, die geplaatst moeten worden in een vasten kring van afnemers, die in verband met de goodwill van den naam of in verband met de speciale kwaliteiten van het artikel, is gevormd (in het algemeen het bedrijf van speciaal-artikelen).

Bij de fabriek van speciaalartikelen is men gebonden aan een bepaalde, door de ervaring gevormde verhouding in de afzetmogelijkheden van de verschillende artikelen. Bij een bestekfabriek zal b.v. een bepaalde verhouding bestaan tusschen den verkoop van dessertlepels en eetlepels en deze in de praktijk gevormde verhoudingscijfers, laten zich gewoonlijk slechts moeilijk en zeer langzaam wijzigen. Men is hier ten aanzien van een groot gedeelte van de productie gebonden aan deze afzetverhouding.

De prijzen die voor de verschillende artikelen te bedingen zijn hangen hier door de nauwe verkoopverwantschap ten nauwste samen. De afzet die bereikt kan worden in de vaste kring van afnemers, is rekening houdende met de verdere ontwikkeling van de conjunctuur en van de ontwikkeling in de concurrentieverhoudingen op de markt met vrij groote nauwkeurigheid te begrooten. Speciale aandacht verdient hier de invloed, die een algemeene verhooging of verlaging van het prijspeil op de afzetmogelijkheden en op de concurrentieverhoudingen zal uitoefenen. Moeilijk is dit vraagstuk ook hier, maar het is voor iemand met een helder economisch inzicht en met volledige kennis van het bedrijf, ongetwijfeld oplosbaar. Is de begroting van den normalen omzet op deze wijze gemaakt, dan kan berekend worden, welk gedeelte van de capaciteit beschikbaar blijft. Dit gedeelte van de capaciteit moet worden gebruikt voor speciale orders, hetzij voor groote afnemers op de binnenlandse markt, hetzij voor export. Zulke speciale aanvullingsorders zijn voor welhaast elk bedrijf slechts te verkrijgen op een veel lager prijspeil, dan dat, wat geldt voor de normale productie. Door de keuze van een ander merk of een andere uitvoering kan gewoonlijk de zekerheid worden verkregen, dat de lage noteringen, die voor zulke speciale orders worden afgegeven, geen prijsbederf op de normale markt met zich brengt. Het thans in alle landen sterk ontwikkelde cadeaustelsel, geeft aan talrijke bedrijven de gelegenheid, zij het ook tegen lage prijzen, massale orders voor speciaal artikelen uit te voeren, die geen storenden invloed uitoefenen op het prijsniveau van de normale productie. Ongetwijfeld ligt in deze omstandigheid één van de factoren, die tot een zoo snelle ontwikkeling van het cadeaustelsel hebben geleid.

In het bedrijf van massa-artikelen is de oplossing van dit vraagstuk nog moeilijker. In deze bedrijven kan men meer nog dan in het bedrijf van speciaalproducten, de samenstelling van verkoop en productie beïnvloeden door de prijspolitiek. Men dient zich hier dus goed in te denken in de consequenties van de verschillende productiesamenstellingen, die denkbaar zijn en den invloed die door elk dezer productiesamenstellingen zou worden uitgeoefend op de kosten en de opbrengsten der onderneming. Juist de mogelijkheid van aanpassing aan veranderde omstandigheden, welke in dat bedrijf geboden wordt, moet ten volle worden uitgebuit.

Men moet daartoe den omzet voor elk der artikelen begrooten, uitgaande van zeer verschillende prijzen en uit een aantal schema's van mogelijke bedrijfsbezetting, dient dan het meest winstgevendende te worden gekozen. Met de keuze van het schema van bedrijfsbezetting is in deze bedrijven de door het bedrijf te

voeren prijspolitiek mede bepaald. Ter verduidelijking moge een voorbeeld dienen van een bedrijf, waar drie artikelen worden vervaardigd. Wij gaan hierbij uit van een bedrijf met een zoo klein aantal artikelen om het eijfervoorbeeld niet onnodig te complieëren. Veronderstellen wij, dat de hoeveelheden, die van elk der artikelen tegen de daarbijgenoemde prijzen kunnen worden verkocht zijn:

		Schema I		Schema II		Schema III	
		Prijs	Mogelijke Verkoop	Prijs	Mogelijke Verkoop	Prijs	Mogelijke Verkoop
Product	A	1.35	20.000	1.30	40.000	1.45	8.000
Product	B	0.35	60.000	0.37	33.000	0.33	90.000
Product	C	0.50	40.000	0.47	50.000	0.52	35.000

dan kunnen wij, aan de hand van de onderstaande, willekeurig gekozen kosteneijfers, de meest doelmatige bedrijfsbezetting afleiden.

PRODUCTIEKOSTEN	Schema I		Schema II		Schema III	
	Totaal kosten	Kosten p. eenh.	Totaal kosten	Kosten p. eenh.	Totaal kosten	Kosten p. eenh.
<b>LOON</b>						
Product A .....	4.000.—	0.20	7.600.—	0.19	1.680.—	0.21
Product B .....	2.400.—	0.04	1.386.—	0.042	3.420.—	0.038
Product C .....	6.000.—	0.15	7.500.—	0.15	5.600.—	0.16
<b>MATERIAAL</b>						
Product A .....	8.000.—	0.40	15.000.—	0.375	3.600.—	0.45
Product B .....	2.400.—	0.04	1.353.—	0.041	3.600.—	0.04
Product C .....	3.000.—	0.075	3.600.—	0.072	2.625.—	0.075
<b>VRACHT</b>						
Product A .....	200.—	0.01	400.—	0.01	80.—	0.01
Product B .....	1.800.—	0.03	1.320.—	0.04	2.250.—	0.025
Product C .....	800.—	0.02	1.000.—	0.02	700.—	0.02
<b>VERKOOPKOSTEN EN PROVISIE</b>						
Product A .....	3.000.—	0.15	4.000.—	0.10	2.000.—	0.25
Product B .....	1.200.—	0.02	726.—	0.022	1.530.—	0.017
Product C .....	4.000.—	0.10	5.000.—	0.10	3.500.—	0.10
<b>ALGEMEENE KOSTEN</b>						
Verkoopkosten .....	12.000.—		16.000.—		5.000.—	
Alg. Fabr. Kosten .....	4.000.—		14.000.—		6.000.—	
Alg. Beheerskosten .....	11.000.—		11.000.—		11.000.—	
Afschrijving en Rente ...	3.000.—		3.500.—		3.000.—	
	66.800.—		93.385.—		55.585.—	
<b>OPBRENGSTEN</b>						
Product A .....	27.000.—		52.000.—		11.600.—	
Product B .....	21.000.—		12.210.—		29.700.—	
Product C .....	20.000.—	68.000.—	23.500.—	87.710.—	18.200.—	59.500.—
Verlies .....				5.675.—		
Winst .....		1.200.—				3.915.—

Uit deze vergelijking blijkt, dat Schema III het gunstigste is. Indien dus het prijsniveau, dat daarin is aangenomen, met de werkelijkheid overeen blijkt te stemmen, moeten productie en verkoop zoo veel mogelijk aan dit schema worden aangepast. Worden de prijzen of afzetmogelijkheden op de markt opnieuw verstoord, b.v. door gewijzigde concurrentieverhoudingen in het buitenland, dan dient men soortgelijke schema's weer geheel opnieuw samen te stellen om een nieuwe keuze van de bedrijfsbezetting te doen.

Het vraagstuk van de bedrijfsbezetting is slechts oplosbaar door de samenstelling van volledige exploitatiebegrotingen, omdat alleen in zulk een begrooting het veelzijdig verband dat

bestaat tusschen kosten en opbrengsten geheel tot uitdrukking komt.

De keuze van de juiste bedrijfsbezetting aan de hand van een gedetailleerde bedrijfsbegrooting is tenslotte steeds het sluitstuk van den geheelen organisatie-arbeid en de beteekenis en doelmatigheid van elke organisatiemaatregel moet daarom gemeten worden naar den uiteindelijke invloed dien zij zal uitoefenen op de bedrijfsbezetting en de bedrijfsbegrooting. Dit is de eenige deugdelijke maatstaf voor de beoordeeling van alle efficiency-arbeid.

A. M. GROOT