

REPERTORIUM VAN TIJDSCHRIFTLITERATUUR OP HET GEBIED VAN ACCOUNTANCY EN BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

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

A. ACCOUNTANCY

II. HET ACCOUNTANTSBEROEP

Schets van beroepsopvattingen in de Verenigde Staten van Amerika

Overbeek, A. R. — De eerste poging in de U.S.A. om tot meer eenheid van opvatting in het accountantsberoep te komen, dateert van 1918: een brochure bevattende richtlijnen voor de balanscontrole. Een tiental jaren later zien we de erkenning van de steeds toenemende betekenis van de resultatenrekening in de publicatie „Verification of financial Statements” (1929) waarvan in 1936 een herziening wordt uitgegeven: „Examination of financial Statements”.

De vervanging van het woord „verification” door „examination” is van groot belang en tekent de ontwikkeling. Door het steeds ingewikkelder worden van het moderne bedrijf moet de accountant zich baseren op steekproeven. Hij geeft met zijn verklaring slechts te kennen, dat hij op onafhankelijke en deskundige wijze de verslaglegging heeft onderzocht; voor onjuistheden in onderdelen, welke hij niet kon ontdekken bij toepassing van de algemeen gangbare controlemiddelen, houdt hij zich niet verantwoordelijk.

De accountant moet derhalve het bestaande systeem van interne controle goed bestuderen en toetsen, omdat dat de basis is, waarop hij moet vertrouwen. Alleen dan zal op de interne controle gesteund worden, als deze aan hoge eisen voldoet; bij middelgrote en kleine bedrijven verschillen de Amerikaanse en Nederlandse controle-methoden vermoedelijk practisch niet. De eis om door eigen actie te komen tot een volkomen controle naar Nederlandse opvattingen wordt echter niet aangetroffen.

Door goede voorlichting en richtlijnen vanwege de vakorganisaties worden de accountants geprikkeld om steeds op hun qui vive te blijven. Belangrijk is ook het deskundig toezicht van de Securities & Exchange Commission, een instantie die o.m. toezicht houdt op de wijze van verslaglegging van maatschappijen, welker fondsen ter beurse genoteerd zijn. Doordat een eventuele uitsluiting van een accountant verlies van alle grote cliënten betekent, heeft deze commissie zeer veel gezag en vele vaktechnische voorstellen komen in overleg met haar tot stand.

De accountants in de U.S.A. behandelen ook belastingzaken, zelfs wel voor cliënten die alleen om belastingadvies komen. De advocatenstand verzet zich tegen het geven van belastingadviezen, daar dit een inmenging op het terrein der rechtskundige bijstand zou zijn.

Een algemeen wetenschappelijke fundering van de functie van de accountant zoekt men in de Amerikaanse literatuur tevergeefs.

A II - 2 *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde, October 1951*

IV. LEER VAN DE CONTROLE

Glimpses at current published reports

Campbell, J. D. — Naar aanleiding van een financiële analyse van de Canadese industriële ondernemingen worden in dit artikel enkele opmerkingen gemaakt over de wijze van verslaglegging en de gebezigde accountantsverklaringen.

Een grote moeilijkheid bij vergelijking van verschillende jaren ontstaat, doordat bij geconsolideerde balansen in de loop der jaren veelal dochterondernemingen worden toegevoegd of afgevoerd. Schrijver is nu een geconsolideerde balans tegengekomen met een dubbele kolom, één met de ondernemingen die ook in vorige jaren opgenomen werden, één met de in het vervolg op te nemen ondernemingen. Dit wordt zeer toegejuicht en ter navolging aanbevolen.

In de accountantsverklaringen komt men vaak een omschrijving van de werkzaamheden tegen, waarbij dan vermeld wordt, op welke punten op de interne controle subs. de interne accountant werd gesteund. De twee belangrijkste vragen die hier rijzen zijn:

1. Indien het onderzoek zodanig is geweest, dat geen voorbehoud behoeft te worden gemaakt, ook al werd op de interne controle gesteund, doet de opsomming der werkzaamheden dan iets toe of af aan de waarde der verklaring? Wordt door deze omschrijving werkelijk bereikt wat bedoeld wordt, nl. een goedkeurende verklaring zonder voorbehoud? 2. Mag de accountant afgaan op verklaringen van aan het bedrijf verbonden personen voor de verificatie van zekere waarden, wanneer de accountant zelf in staat is deze waarden te verifiëren? De omschrijving der werkzaamheden kan er ook toe leiden dat onduidelijkheid ontstaat t.a.v. de vraag of de werkzaamheden tot de genoemde beperkt werden of deze mede omvatten. Dit wordt met een voorbeeld toegelicht.

Ten aanzien van de jaarverslagen noemt schrijver het geval, waarin de gezamenlijke dochterondernemingen een verlies leden van ruim \$ 120.000,—. Dit werd niet bij het verlies van de moederonderneming geteld, doch in kleine letters vermeld. Hiermede is weliswaar aan de wettelijke verplichtingen voldaan, maar geven deze voldoende waarborg voor een zo goed mogelijke informatie van de aandeelhouders?

Tenslotte de opmerking, dat in de jaarverslagen vaak mededelingen aangetroffen worden, welke van weinig belang zijn. De opmerking bijv. dat in het bedrag der verschuldigde belastingen ad \$ 270.000,— een bedrag van \$ 5.000,— is begrepen voor correctie op voorgaande jaren verandert aan het totale beeld niets. Dergelijke mededelingen kunnen gevoegelijk achterwege blijven.

A IV - 2

The Canadian Chartered Accountant, Januari 1951

Increasing the effectiveness of the independent auditor

Turner, J. E. — De accountantscontrole valt veelal samen met het afsluiten van het boekjaar, de periode waarin het gehele administratieve apparaat maximaal belast is. Nu is het twijfelachtig of een controle ooit kan plaats vinden zonder ongerief voor deze of gene stafemployé en in de praktijk is men gewend dit nadeel als onvermijdelijk te aanvaarden. Dit neemt niet weg, dat in enkele gevallen een ernstige poging om het ongerief tot een minimum te beperken tot opmerkelijke resultaten heeft geleid. Hiertoe is in de eerste plaats nodig, dat de afsluiting parallel loopt met het controleprogramma, waarbij van te voren vast dient te staan, wanneer de verschillende onderdelen gereed zullen zijn. Uiteraard is van groot belang dat aan deze data dan ook strikt de hand wordt gehouden.

De inventaris-opname dient vooraf besproken te worden, zodat de gecontroleerde die maatregelen kan treffen, die nodig zijn om de inventarisatie zo vlot mogelijk te laten verlopen. De interne controle kan hier het werk van de accountant belangrijk verlichten. Het is dan ook noodzakelijk, dat deze de accountant steeds volledig op de hoogte houdt van haar werkwijze en eventuele wijzigingen daarin en hem copieën verstrekt van opgemaakte rapporten.

Soms kan het ook een aanmerkelijke besparing geven, indien bepaalde werkzaamheden ten kantore van de accountant worden verricht. In de meeste gevallen is het ook voordeliger belastingzaken aan de accountant over te laten; uiteraard blijft echter de verantwoordelijkheid voor de aangiften bij de belastingplichtige berusten.

Het boven geschetste systeem had tot resultaat, dat de overbelasting van accountant en administratie werd weggenomen; balans en jaarverslag veel eerder gereed kwamen en de kosten van de controle belangrijk verminderden. Het vooroverleg en het vaststellen van het programma zijn de daaraan bestede tijd en moeite dus zeker waard.

A IV - 4

The Canadian Chartered Accountant, Januari, 1951

B. BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

a. ALGEMENE BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

III. WAARNEMINGSMIDDELEN

Die Betriebsvergleichspraxis des Betriebswissenschaftlichen Instituts

Kubli, Friedrich — In dit artikel wordt eerst een overzicht gegeven van de vorderingen welke in Zwitserland zijn gemaakt met de bedrijfsvergelijking. In een viertal bedrijfstakken is een stelsel van periodieke vergelijking der resultaten van een belangrijk aantal bedrijven in werking. Bovendien zijn herhaaldelijk op zichzelf staande vergelijkende onderzoeken naar de kosten en opbrengsten in andere bedrijfstakken verricht. Met name op het gebied van de handel komt dit nogal eens voor.

Het Instituut heeft geen uniform rekeningstelsel gebruikt om bedrijfsvergelijking mogelijk te maken, maar werkt alleen met een uniform statistisch overzicht en bijbehorend calculatieschema. De boekhouding van het individuele deelnemende bedrijf kan dus

haar eigen wegen blijven gaan, hetgeen gewenst is o.m. in verband met de onderlinge verschillen in grootte en structuur tussen de bedrijven. Wel wordt veelal een „model-rekeningstelsel“ ontworpen, dat is bedoeld als voorlichting voor de deelnemers, doch nooit verplicht wordt gesteld. Ook overigens helpt en adviseert het Instituut de deelnemers ten aanzien van administratieve en calculatorische vraagstukken.

De publicatie van de gegevens der bedrijfsvergelijking ondervindt aanvankelijk meestal tegenstand, maar naarmate men aan de gedachte went, wordt zij in groeiende mate mogelijk. Het zogenaamde „spreidingsbeeld“ bewijst hierbij goede diensten, zoals met een voorbeeld wordt verduidelijkt. Men legt zich vooral toe op de kostenvergelijking, en deze leidt vaak tot vruchtbare kostenverlagings-campagnes in de individuele bedrijven. Al met al is de bedrijfsvergelijking uitermate nuttig gebleken.

B a III - 2

Industrielle Organisation 1951, Nr. 9

IV. LEER VAN DE KOSTPRIJS EN DE PRIJSVORMING

Control of Labour costs in small Factories

Mitchell, Kenneth B. — Het kleine bedrijf beschikt niet over gespecialiseerde tijdstudiemensen. Toch is het gewenst ook hier standaardtijden per bewerking op te stellen, en de werkelijke prestaties geregeld daarmee te vergelijken. In dit artikel wordt een stelsel van tijdschrijven en vergelijking van werkelijke tijden met standaardtijden geschetst, dat aan de behoeften van het kleine bedrijf is aangepast.

B a IV - 4

The Factory Manager, Augustus 1951

A-B-C. Inventory Analysis shoots for Dollars, not pennies

Dickie H. F. — Gaat men na hoe de waarde van de samenstellende delen van een product of van een omzet zich verhoudt ten opzichte van het totaal, dan zal men veelal vinden dat een klein gedeelte grote, en een groot gedeelte geringe waarde heeft, met daar tussen in een middengroep. Het is gewenst deze drie groepen te scheiden en niet op uniforme wijze te behandelen.

Bij de General Electric Company is met succes een systeem toegepast, waarbij onderscheiden wordt tussen A, B en C componenten, respectievelijk circa 75, 20 en 5% van de kosten vormend. Voor iedere groep componenten gelden verschillende normen met betrekking tot omloopsnelheid, voorraadgrootte, magazijnbeheer en dergelijke. Vooral bij de A componenten zal men na een zorgvuldige analyse tot zo stringent mogelijke voorschriften moeten komen.

Zo werd bijvoorbeeld vastgesteld, dat de dieselmachine meer dan 1/3 van de totale materiaalkosten van een complete locomotief uitmaakt. Door nu draden, pijpen etc. niet langer dadelijk op de machine aan te brengen, maar hiervoor een mal te gebruiken, kon bereikt worden, dat de machine eerst op het laatste ogenblik geplaatst wordt. Daardoor kunnen de machines een maand korter in de werkplaats verblijven, hetgeen het vermogensbeslag met \$ 250.000,— verminderde.

Ook bij de B componenten is een nauwkeurige analyse op mogelijke besparingen alleszins op haar plaats: deze vormen immers nog 20% van de kosten. Bij de C componenten — de grote massa — moet alles echter tot de grootst mogelijke eenvoud teruggebracht worden. Hier is het gevaar groot, dat meer kosten worden gemaakt dan voor deze eenheden gerechtvaardigd is. Bij de voorraadadministratie en -controle moet men zich beperken tot het minimum; de inkoop kan men concentreren tot enkele grote bestellingen per jaar.

B a IV - 5

Factory Management and Maintenance, Juli 1951

V. LEER VAN DE FINANCIERING

Taxing earned income in a defence economy

Silverson, H. — De Canadese en U.S.A. inkomstenbelasting zijn gebaseerd op het draagkrachtbeginsel. Deze belastingen dienen in verband met de financiering van de overheidstaak minstens eenmaal per jaar geïnd te worden. Niemand zal de noodzaak daarvan ontkennen; iets anders is echter, of het jaarkomen nu ook een juiste maatstaf voor het bepalen van de draagkracht geeft. In sommige landen berekent men dan ook een gemiddelde over een periode; in verband met administratieve moeilijkheden is deze echter zelden langer dan vijf tot zeven jaar.

Dit systeem heeft zeer zeker verdiensten, het heft echter niet alle bezwaren op. Normaliter heeft het inkomen dat iemand uit arbeid geniet een parabolisch verloop; op jeugdige en oudere leeftijd is het relatief laag, op middelbare leeftijd relatief hoog. Een periodiek gemiddelde is dus niet afdoende. Evenmin geeft belasting-vrijstelling voor bijdragen aan pensioenfondsen e.d. een geheel bevredigende oplossing.

Schrijver stelt nu voor, een bepaald gedeelte van het inkomen vrij van belasting te stellen indien en voor zolang het in bepaalde staatsobligaties is belegd. Deze moeten onoverdraagbaar zijn, en het rentetype kan laag gehouden worden. Hierdoor heeft de belastingplichtige het in de hand het belastbare inkomen te variëren en daarmee het parabolisch verloop van zijn inkomen af te vlakken.¹⁾

Afgezien van de billijkheid heeft dit systeem nog andere voordelen. In deze tijd van bewapeningseconomie gaat er een anti-inflatie effect van uit; tijdens een eventuele depressie zal daarentegen een anti-deflationaire werking optreden.

Het artikel wordt besloten met de bespreking van enkele mogelijke tegenwerpingen.

B a V - 1

The Canadian Chartered Accountant, February 1951

¹⁾ Zie voor een soortgelijk Nederlands voorstel M.A.B. Repertorium November 1951, K. Sneepe: Bevordering van sparen door belastingfaciliteiten. B a V - 1

VI. LEER VAN DE ORGANISATIE

Distributie-problemen

Berger, P. — Een overzicht van de jongste redevoering van Dr Paul Rijkens in de algemene vergadering van Lever Bros en Unilever N.V.

Spreeker stelt het probleem aan de orde, of het huidige aantal winkels dient te worden gehandhaafd of dient te worden ingekrompen. Ongetwijfeld zijn er winkels te veel, vooral in sommige branches, maar een beperking — slechts mogelijk van overheidswege — zou de vrijheid van keuze van het publiek in gevaar brengen. De oplossing moet meer gezocht worden in het opvoeren van de efficiency. Efficiency van de distributie moet beginnen met de erkenning dat de vrijheid van keuze voor de consument voorop dient te staan. Dit uitgangspunt houdt onvermijdelijk enige verspilling in, maar deze is de prijs voor de elementaire rechten van de mens en de prijs voor de technische vooruitgang. De concurrentie is een van de krachtigste prikkels voor het aanbrengen van technische verbeteringen.

Een politiek waarbij de fabrikant vaste prijzen en marges voor zijn producten vaststelt, kan onder bepaalde omstandigheden doeltreffend blijken, zij kan even lage prijzen voor het publiek waarborgen als de gemiddelde prijs bij algehele vrijheid en tegelijkertijd de verkoop voor een groter aantal detaillisten aantrekkelijk maken. Een stelsel van vaste winkelprijzen kan alleen blijvend zijn, indien met de belangen van het publiek evenzeer rekening wordt gehouden als met die van de handel.

Dat de vastgestelde prijzen worden geëerbiedigd is niet altijd een teken van wil tot vooruitgang. Het is een merkwaardig symbool van de tijd, dat bij het in gedrangraken van het inkomen niet naar meerdere inspanning, naar een grotere concurrentie, naar een vooruitgang wordt gestreefd, maar naar, bij voorkeur van overheidswege geleide, bescherming van prijzen en marges. De concurrentie kan zich dan slechts bewegen op het gebied van service in alle mogelijke vormen, waaronder het leveren op crediet met alle gevaren van dien.

B a VI - 9

Het Moderne Bedrijfsleven, Augustus 1951

Indrukken van een studiereis door de Verenigde Staten

Schroeff, Prof. Dr H. J. van der — De veel grotere productiviteit van de U.S.A. — d.w.z. de nationale productie in relatie tot het aantal werkers — wordt niet alleen veroorzaakt door hogere efficiency.

Andere factoren die hier een gunstige invloed doen gelden zijn: de grote omvang van de productie, vooral mogelijk door de enorme ongedeelde markt van 160 miljoen inwoners; de structuur van het Amerikaanse bedrijfsleven met als kenmerk standaardisatie en specialisatie en als derde factor de grote kapitaalinvestering per arbeider. Daarnaast wordt de productiviteit belangrijk gestimuleerd door de „philosophy of American business”, een verzameling van „slogans” die een zekere levenswijshouding, levensregel dan wel zakelijke instelling inhouden. In het algemeen zijn het eenvoudige waarheden, die nochtans getuigen van een zo geheel andere instelling, dat hier voor ons veel te leren valt. Door schrijver worden enige belangwekkende illustraties gegeven.

Wat de organisatie van de uitvoering in het Amerikaanse bedrijfsleven betreft, deze berust op een ruime delegatie van initiatief, hetgeen opmerkelijk is, gezien de grote planning welke wordt toegepast. Periodiek worden ook aan de lagere bazen productie- en kostcijfers van het onder hen ressorterende deel van de productie verstrekt en men kan zeggen, dat de Amerikanen hun leidende functionarissen tot in het laagste niveau „cost conscious” hebben gemaakt.

De ideeënbus wordt met succes toegepast. De Amerikaan kijkt naar zijn eigen werk en niet naar dat van een ander, waardoor de voorstellen altijd van een terzake kundige komen; de beloningen zijn zeer hoog: bij General Motors werd in een aantal jaren 5 miljoen dollar uitgekeerd.

Bij de arbeidslonen valt op, dat al degenen, die eenzelfde werk doen, ook eenzelfde loon verdienen, ongeacht leeftijd en geslacht. Het prestatieloon treedt dus sterk op de voorgrond. Hierbij wordt het standaardloon zo gesteld, dat een goede arbeider 30 % premie maakt. Een arbeider met lagere prestatie krijgt dus niet 95 % van de standaard, maar een premie van bv. 24 %. Het is duidelijk dat dit psychologisch heel anders ligt. De psychologie in de arbeidsverhoudingen en in de verhouding van leiding en uitvoering wordt in het algemeen in Amerika beter verstaan dan in Europa. Op het gebied van de organisatie is Amerika ons ver vooruit.

B a VI - 13 *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfs-huishoudkunde, October 1951*

British and American productivity

Clark G. M. en S. R. — Dit artikel behelst een samenvatting van de conclusies waartoe de „Anglo-American productivity teams” in haar rapporten komen. Deze commissies worden gevormd door Amerikaanse en Britse vertegenwoordigers en brengen na een bezoek aan de Verenigde Staten verslag uit van hun bevindingen.

In de periode 1935—1939 was de productie per arbeider in de U.S.A. gemiddeld minstens tweemaal zo hoog als in Engeland, rekening houdend met de kortere werkweek zelfs 2,8 maal. Alleen in twee industrieën: verduurzamen van vis en cement-industrie lag de Britse productie hoger.

De commissies sommen voor deze hogere productiviteit de volgende oorzaken op:

Als belangrijkste de psychologische instelling. Men streeft naar een zo efficiënt mogelijk machinegebruik en staat veel meer open voor experimenten. Dit niet alleen bij de leiding, maar ook bij het lagere personeel. In het algemeen stellen de vakverenigingsleiders zich op het standpunt, dat een hoge levensstandaard alleen verkregen kan worden bij een hoge productie en deze instelling is een zeer belangrijk kenmerk.

Andere factoren zijn de grote thuismarkt en de exploratie daarvan; de uitrusting met gereedschap en krachtbronnen; de lay-out van de fabrieken; de aanwending van ongeschoolde arbeid; specialisatie en standaardisatie; de hoogte van de inkomstenbelasting en de stimulerende werking van de concurrentie.

Tot slot wordt nagegaan hoe deze geheel andere Amerikaanse instelling is ontstaan en welke maatregelen tot een verhoging van de Britse productie kunnen leiden.

B a VI - 13 *The Journal of the Institute of Personnel Management, October 1951*

Statistische Methoden der Fabrikationskontrolle

Weber, Ernst A. — Veelal is volledige kwaliteitscontrole onmogelijk of on-economisch. Dan is de wetenschappelijke controle met behulp van de waarschijnlijkheidsrekening van belang.

Weliswaar geeft ze geen absolute zekerheid dat alle producten aan de eisen voldoen, maar die zekerheid heeft men ook bij de totale inspectie nooit, omdat vermoeidheid en onoplettendheid van de inspecterende arbeider altijd tot afwijkingen leiden. Het onderhavige artikel bevat een behandeling van de grondslagen waarop de statistische kwaliteitsbeheersing rust, waarbij de regelmatige gedeeltelijke inspectie en de op zichzelf staande steekproef afzonderlijk worden besproken.

B a VI - 13

Industrielle Organisation 1951 Nr. 8

Contrôle op de kwaliteitscontrole

Een totale controle zonder meer is zeker niet zo volkomen als ze wel lijkt. Dit heeft voornamelijk drie oorzaken: eentonigheid van het werk, waardoor de aandacht verslapt, vermoeidheid (vooral ook mentaal) en ongeschiktheid van het keuringspersoneel. Hierin kan verbetering gebracht worden door met behulp van steekproeven vast te stellen, welke partijen wel en welke niet naar de totale controle behoeven te worden doorgestuurd. Deze voorcontrole geeft niet alleen een besparing, maar heeft ook een gunstig psychologisch effect, doordat niet meer letterlijk ieder stuk gecontroleerd moet worden. Bovendien biedt dit systeem mogelijkheden de kwaliteit van de productie op een hoger peil te brengen, daar men zal trachten, het kwantum dat de totale controle niet behoeft te passeren, op te voeren.

Een volgende stap is, dat een derde controle na de totale keuring plaats vindt. Blijkt middels steekproeven, dat bepaalde partijen nog niet „schoon” zijn, dan gaan ze weer terug naar de totale controle. Hierdoor wordt dan automatisch een oordeel verkregen over de capaciteiten van de mensen van de totale controle.

B a VI - 13

Doelmatig Bedrijfsbeheer, November 1951

How good a leader are you?

Uris, Auren — Bij het leiding geven kan men drie wijzen van optreden onderscheiden: democratisch, autocratisch en het overlaten van initiatief. Het is jammer dat psychologen en sociologen de verschillende typen niet alleen beschreven hebben, maar ook tot een waardering kwamen, waarbij in het algemeen een democratische leiding de beste geacht wordt. In feite echter hangt het geheel van de omstandigheden af, welke methode de voorkeur verdient. Neem bv. het geval van een spoedorder: met de bazen wordt **overlegd** hoe het werk het beste ingedeeld kan worden; de boekhouding krijgt de **opdracht** de overwerkuren eens in de week te rapporteren; aan de assistent-bedrijfsleider wordt **in overweging gegeven** een speciaal schema voor spoedorders te ontwerpen.

Uiteraard speelt bij de keuze van de methode de afstand tot de ondergeschikte, diens ervaring, speciale deskundigheid en intelligentie een rol, maar zeer belangrijk is zijn persoonlijkheid. Hier kan men onderscheiden: het agressieve, vijandige type; het agressieve, samenwerkende type; het onzekere type en de individualist. In het algemeen zal in het eerste en derde geval de autocratische, in het tweede geval de democratische leiding het meeste succes hebben; de individualist die voor zijn taak berekend is late men de vrije hand.

De leiding van een groep stelt weer eigen eisen. Heeft men te maken met een stabiele groep, waarbinnen de samenwerking goed verloopt, dan passe men de democratische methode toe. Bij groepen zonder ervaring en discipline — zoals bij nieuw gevormde afdelingen — is de autocratische leiding op haar plaats; bij de staf en de vaklieden (gereedschapontwerpers bv.) geve men zoveel mogelijk het initiatief uit handen. Zeer belangrijk bij dit alles is soepelheid: men moet de genoemde methoden weten aan te passen aan personen en omstandigheden.

B a VI - 16

Factory Management and Maintenance, July 1951

Leading article - Digest and commentary

Een artikel handelend over de bedrijfsadviseur. Na een inleidende beschouwing over diens beroepsetikette en functie wordt de vraag opgeworpen in hoeverre in het kleine en middelgrote bedrijf van dergelijke adviezen gebruik kan worden gemaakt. Hier doen zich verschillende moeilijkheden voor: in de eerste plaats ziet men vaak de problemen niet en bestaat vrijwel algemeen de neiging om bij dalende winsten geen geld te spenderen aan reorganisaties. Maar ook al heeft men het inzicht dat dit tot lagere kosten kan leiden, dan is de tweede moeilijkheid, of men een dergelijk advies kan bekostigen. Om verschillende redenen zijn de honoraria hoog en bij een kleine omzet moet de verkregen besparing relatief zeer belangrijk zijn, om de kosten van het advies te dekken. Voor het grote bedrijf liggen de verhoudingen hier veel gunstiger: een kleine procentuele daling van de kosten zal daar de kosten van het advies ver overtreffen.

Dit probleem zou tot een oplossing gebracht kunnen worden, indien door de werkgeversfederaties centrale adviesbureaux in het leven geroepen werden. Tegen betaling van een geringe contributie verkrijgen de aangesloten werkgevers het recht op een inleidende diagnose van hun moeilijkheden en daarna op verzoek bijstand in eenvoudige problemen. Voor een complete reorganisatie zou extra betaald moeten worden, maar bij een regelmatig contact met het adviesbureau zal zulks zelden nodig zijn. De adviseurs zullen specialisten worden en hun kennis nog verder kunnen uitbreiden door bezoeken aan andere landen. De kosten van dit alles kunnen belangrijk lager liggen dan bij raadpleging van andere adviseurs. Er zijn natuurlijk talrijke traditionele tegenwerpingen te maken, maar er is geen enkele praktische reden om niet op dit plan in te gaan.

B a VI - 17

Factory Manager, July 1951

Marketing

Whitehead, Dr H. — Zonder effectieve verkoopmethoden blijven de goederen en diensten die door een organisatie worden voortgebracht zonder nut. In dit artikel wordt de organisatie van een verkoopafdeling besproken, waarbij de belangrijke hulpmiddelen aan een nadere beschouwing worden onderworpen.

Onder de externe hulpmiddelen valt het gebruik van officiële en semi-officiële gegevens. Het bestaan hiervan is vrij algemeen bekend, maar zij worden nog veel te weinig gebruikt. Verder is van groot belang marktonderzoek en marktanalyse. Bij de eerste onderzoekt men het marktgebeuren: omvang en karakter der markt, concurrentie, service, de meest efficiënte distributiekanaalen; bij de marktanalyse onderzoekt men de preferenties van het publiek en hoe men hieraan het beste kan appelleren.

Met behulp van de gegevens door deze drie hulpmiddelen verkregen, kan nu het verkoopbudget opgesteld worden. Hierbij moet met twee beperkende factoren rekening

worden gehouden: de productiecapaciteit en het beschikbare vermogen. Dit verkoopbudget is een controle-instrument.

Wat de verkoop zelf aangaat hier is van zeer groot belang een goede opleiding van het verkooppersoneel: dit is de schakel waar het op aankomt. Schrijver is geen voorstander van lessen; na bestudering van een handboek bevattende de meer algemene gegevens van het bedrijf en haar producten is naar zijn mening een methode van discussiegroepen en test-cases de meest aangewezen weg.

De verkoop kan door reclame ondersteund worden. Uiteraard is hier een coördinatie nodig, en de verkoopleider zal in deze de te volgen politiek moeten bepalen. Het is daarom ook gewenst de chef van de reclame onder de verkoopleider te stellen. Wat de uitwerking van de reclame betreft, deze vergroot wel de bereidheid het geadverteerde te kopen, maar schept in het algemeen geen vraag naar een bepaald merk.

Als resultaat van verkoop en reclame komen de orders binnen. Dit werpt de vraag op van de termijn en voorwaarden van het te verlenen crediet. Een star stelsel wordt hier uit den boze geacht.

Het sluitstuk wordt gevormd door statistiek en boekhouding. De gegevens hieruit verkregen geven een aanwijzing in hoeverre de gevolgde werkwijze de juiste is ofwel wijziging behoeft.

B a VI - 21

British Management Review, Juni 1951

VII. LEER VAN DE ARBEIDSVOORWAARDEN

Is absenteeïsm a problem?

Greenwood, G. B. — Als het verzuim zodanige omvang gaat aannemen dat het de aandacht trekt, is dit gewoonlijk het gevolg van het feit, dat de vraag naar arbeidskracht zodanig is gestegen dat het normale aanbod ter plaatse tekortschiet. Met achteruitgang van het morele besef van de arbeiders heeft het heel weinig te maken. Een bedrijf is dan gedwongen mensen aan te stellen die niet volwaardig of ouder zijn, of getrouwde vrouwen, of mensen die slechts werken voor een „extra zakcentje”, of a-socialen en andere minder geschikte personen. Elk van deze groepen brengt extra groot verzuim mee. Bovendien stijgt het ziektecijfer tengevolge van het feit dat de mensen onder deze omstandigheden minder bang zijn om hun betrekking kwijt te raken.

Een analyse van de verzuimcijfers toont, dat een vrij groot deel te wijten is aan bepaalde mensen die dikwijls een of enkele dagen wegblijven voor allerlei „wissewasjes”. Dit is erg schadelijk voor het bedrijf omdat het moeilijk te voorzien is, in vergelijking met werkelijke ziektegevallen, waarbij men gewoonlijk de duur wel kan voorspellen. Voor het werk is een grote mate van verzuim op allerlei manieren schadelijk. Deze nadelen worden nader uiteengezet, en mogelijke tegenmaatregelen genoemd. Een goed stelsel van personeeladministratie en tijdschrijven, met huisbezoek bij langer durende afwezigheid, kan goede diensten bewijzen. Hiervoor worden enige richtlijnen gegeven. Als het ziektecijfer erg hoog ligt, kan het gewenst zijn de medische keuring vóór aanstelling te verscherpen en te onderzoeken of het werk of de werkomstandigheden soms schadelijk voor de gezondheid zijn. Tenslotte kan men door bepaalde sociale maatregelen het verzuim tegengaan: bv. een goede cantine, goede onderlinge betrekkingen tussen het personeel, en een juiste vacantieregeling kunnen veel bijdragen.

B a VII - 2 *The Journal of the Institute of Personnel Management, Juli-Augustus 1951*

Verbreiding van tariefloon

In de laatste jaren is het werken in tarief sterk toegenomen. Over de omvang welke de toepassing van tariefloonstelsels heeft gekregen, heeft het C.B.S. per September/October 1950 gegevens verzameld. De uitkomsten werden gepubliceerd in de periodiek Statistiek der Lonen, waarvan in dit artikel een samenvatting en bespreking wordt gegeven. Het materiaal is niet geheel volledig; bij de vragenlijsten voor de bouwbedrijven, broodbakkerijen, gas- en electriciteitsfabrieken werd om bepaalde redenen niet gevraagd naar de splitsing tijd/tariefloon; gegevens ten aanzien van een groot deel van de textielindustrie, de gehele schoenindustrie en de mijnindustrie ontbreken.

De arbeiders waarvan hier sprake is, zijn de rechtstreeks bij het productieproces betrokkenen, inclusief magazijn-, expeditie- en onderhoudsarbeiders, maar exclusief kantoorpersoneel en dergelijke groepen. Een hoog percentage tariefwerk wordt dan gevonden bij: metaalnijverheid (67); baksteenfabrieken (78); aardens buizen, dakpannen, vloertegels (64); rubberfabrieken (65); tricotagefabrieken (60); sigarenindustrie 61.

Lage cijfers vindt men bv. bij: installatiebedrijven en autoherstelplaatsen (1); verfindustrie (31); strokartonfabrieken (9); boekbinderijen (5); meelfabrieken en graanmaalders (2); beetwortelsuikerfabrieken (5); zuivelfabrieken (5); margarinefabrieken (4); fabrieken van vleeswaren enz. (5); tabaksfabrieken (4).

De bierbrouwerijen en distilleerderijen gaven in het geheel geen tariefwerkers op.

In de industrie als geheel beschouwd blijkt tariefwerk bij vrouwen in iets meerdere mate voor te komen dan bij mannen. Schakelt men de vestigingen waar uitsluitend in

tijdloon gewerkt wordt uit, dan is het aantal tariefwerkers alleen in de minderheid in de diamant-, de grafische-, de papier- en de voedings- en genotmiddelenindustrie. Het hoogste percentage tariefwerk (77) werd in de metaalnijverheid geregistreerd.

B a VII - 3

Sociale Voorlichting, September/October 1951

Incentive in Action

Howell P. C. — Dit artikel bevat de beschrijving van een „merit rating“-stelsel, dat in een Engelse fabriek van banden en rubberartikelen is uitgewerkt en toegepast.

Het is belangwekkend in zoverre, dat ook een beeld wordt gegeven van de problemen die moesten worden opgelost en van de resultaten die de invoering van het systeem heeft opgeleverd. Deze resultaten zijn zeer gunstig, zowel wat betreft de sfeer in de fabriek als wat de kwantitatieve en kwalitatieve resultaten van de productie aangaat. Er wordt op gewezen, dat een dergelijk stelsel voor iedere fabriek opnieuw moet worden opgezet, aangezien elk geval andere eisen stelt. Ook is het geen gemakkelijke wijze van prestatiebeloning, want het vereist veel en hard werk en de volledige medewerking van leiding, staf en personeel.

B a VII - 3

*The Journal of the Institute of Personnel Management,
September/October 1951*

Infallible selection?

Hoe vaak komt het niet voor, dat kandidaten, die na een zorgvuldig onderzoek door een moderne selectiecommissie afgewezen werden, elders belangrijke prestaties leveren, terwijl degenen op wie de keus gevallen is ons teleurstellen? Dit kan natuurlijk aan allerlei omstandigheden geweten worden, maar de juiste verklaring zal wel zijn, dat geen enkele selectietechniek onfeilbaar is.

Een belangrijk punt hierbij is, dat ook daar waar getracht wordt een bepaalde situatie zo reëel mogelijk weer te geven, een zekere kunstmatigheid toch nooit vermeden kan worden. De vraag blijft, of de kandidaat in werkelijkheid net zo zou handelen, als in het geconstrueerde geval. Slechts als men hem goed kent, kan men dit beoordelen, maar bij nieuwe kandidaten ontbreekt deze kennis nu eenmaal en is deze methode een redelijke benadering, zij het, dat zij het gevaar van een verkeerde conclusie inhoudt. Het is dan ook van belang, dat men niet alleen op de verkregen resultaten afgaat, maar plaats laat aan de persoonlijke indruk van de tester. Ook de staat van dienst betrekke men in het oordeel.

In het geval van personen binnen de organisatie ligt de zaak door het persoonlijk contact eenvoudiger. Echter ook hier bestaat geen zekerheid dat de keuze de best mogelijke was, en iemand die gepasseerd werd niet beter geschikt zou zijn.

B a VII - 5

Personnel Management, July/August 1951

Personeelsbeoordelingssystemen

Folkertsma, B. — Zowel in het zeer grote als in het kleine bedrijf heeft dit hulpmiddel zin, maar men zorgde ervoor dat het systeem aangepast is aan de eisen van het bedrijf.

Vorm en opzet van het beoordelingssysteem wordt bepaald door de doelstelling en het antwoord op de vraag, wie beoordelen moet. Eén ding is echter vóór alles nodig: de opleiding van de beoordelaars. Indien men deze opzet volgens de lijnen aangegeven door het B.K.T.-programma werkinstructie, kan deze van vrij korte duur zijn. Bij de opleiding moet vooral aandacht worden geschonken aan de systematische over- en onderwaardering en de bestrijding daarvan.

Schrijver gelooft niet, dat het mogelijk is één beoordelingssysteem te gebruiken voor alle taken. Het systeem zal moeten aansluiten op de taakanalyse, dit kan op verschillende manieren bereikt worden.

Veelal bestaat de neiging het aantal beoordelingsfactoren vrij groot te maken. Dit komt echter het resultaat niet ten goede en met 10 factoren is men al bij een maximum dat een weinig dubieus is. Bij de keuze van de beoordelingsfactoren kan men in beginsel twee richtingen uit: gedragsomschrijving en eigenschapsbeschrijving. Bijna altijd verdient de eerste de voorkeur.

De resultaten van de beoordeling kunnen in cijfers of door een omschrijving worden weergegeven. De voorkeur voor cijfers vindt vaak haar grond in de veronderstelde exactheid. Hierin schuilt echter een groot gevaar, daar de betrouwbaarheid van de beoordeling hier een grote rol speelt.

Het is niet gewenst, aan de beoordelingsresultaten directe gevolgen te verbinden voor overplaatsing, promotie, opslag e.d., hiermede brengt men het personeelbeleid in een te mechanische sfeer. Dit systeem is een hulpmiddel en geen personeelsbeleid-automaat.

Van de voorkomende systemen worden de meest gebruikte besproken: achtereenvolgens worden waarderingschalen, de „rangschikkingsmethode“, de „gedwongen verdeling“, de „gedwongen keuze“ en de mondelinge beoordeling behandeld. Aan het artikel is een literatuurlijst toegevoegd.

B a VII - 5

Doelmatig Bedrijfsbeheer, October 1951