

REPERTORIUM VAN TIJDSCHRIFTLITERATUUR OP HET GEBIED VAN ACCOUNTANCY EN BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

*Versijnt maandelijks, behalve in augustus.
Samengesteld door de stichting voor Econo-
misch Onderzoek der Universiteit van
Amsterdam.*

A. ACCOUNTANCY

IV. LEER VAN DE CONTROLE

Use of Flow Charts and Statistical Sampling in Internal Audit

Rigg, F. - Bij de controle op de doelmatigheid van boekhoudkundige, financiële en organisatorische procedures zijn twee goed bruikbare technieken: het stroomdiagram en de steekproef.

Voor de formulierenstroom maakt de schrijver als stroomdiagram gebruik van een bedrijfskolom, met als geleidingen afdelingen en/of personen, waarin met behulp van symbolen wordt aangegeven waar een document wordt opgemaakt, nagezien, opgeborgen, enz. Uit zo'n diagram is dan - ook door een buitenstaander - snel op te maken welke procedures doodlopen. Ook ziet men daaruit waar een document het beste kan worden gecontroleerd.

Staan de procedures eenmaal op papier - hierbij is van belang dat geen verouderde diagrammen worden gebruikt - dan moet worden gecontroleerd of ze al dan niet juist worden uitgevoerd. Dit kan het beste gebeuren m.b.v. representatieve steekproeven omdat deze techniek het goedkoopste is.

Het artikel wordt besloten met een bespreking van de gestratificeerde steekproef.

A IV - 3

The Accountant, 12 november 1970

E 757.34

B. BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

a. ALGEMENE BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

I. ALGEMEEN

Investment in the Developing Countries

Bailey, R. - Men is het er in toenemende mate over eens dat private buitenlandse investeringen in ontwikkelingslanden een belangrijke bijdrage tot de economische groei in deze landen kunnen leveren. De regeringen in de ontwikkelingslanden weten de activiteiten van investeerders steeds beter in hun ontwikkelingsplannen in te passen.

Het verschil in belangen blijft echter bestaan: De investeerders willen een redelijke winst maken en vragen zekerheid, stabiliteit, mogelijkheden om dividenden en kapitaal te repatriëren e.d. Ontwikkelingslanden daarentegen moeten rekening houden met de omvang van de deviezenreserves, de importvervangende en exportvergrotende bijdrage van de investering en de bijdrage tot de werkgelegenheid, productie en kennisoverdracht.

Als de ontwikkelingslanden meer buitenlands kapitaal willen aantrekken zullen zij de hindernissen voor investeringen moeten afschaffen zodat een hogere rentabiliteit mogelijk wordt. De schrijver ziet in het verlenen van belastingfaciliteiten een goed instrument om dit te bereiken. Politieke en economische stabiliteit blijft echter de belangrijkste factor.

Ba I

The Accountant, 8 oktober 1970

E. 426.150

IV. LEER VAN DE KOSTPRIJS EN DE PRIJSVORMING

Measuring Profit Performance in the Decentralised Company

In dit artikel wordt een belangentegenstelling gesignaleerd tussen de manager van een afdeling in een onderneming en de onderneming als geheel. Winstmaximalisatie heeft een andere inhoud voor de afdelingen afzonderlijk dan voor het (industriële) bedrijf in zijn totaliteit. Een illustratie van een dergelijk waarderingsprobleem wordt gegeven in een voorbeeld: afdeling A werkt met overcapaciteit en afdeling B van dezelfde onderneming staat voor de vraag een opdracht te gunnen aan afdeling A of aan een bedrijf buiten de onderneming. De extra kosten bij uitvoering binnen de onderneming zijn vanwege de bestaande overcapaciteit lager dan bij uitvoering door het vreemde bedrijf. Manager A vraagt echter een hogere prijs dan het vreemde bedrijf. Wie krijgt nu de opdracht en tegen welke prijs, en welke verrekenprijs hanteert de onderneming voor zijn afdelingen, mede met het oog op de motivatie van zijn managers?

De belangen kunnen in de eerste plaats worden verenigd door een bepaalde regel te stellen voor de beslissing de order binnen of buiten de onderneming te plaatsen. Daarnaast kunnen interne tegenstellingen worden opgeheven door afdeling A slechts de meest concurrerende prijs toe te staan, maar daarbij in de interne calculatie van de onderneming de order voor A te waarderen tegen de hogere prijs die manager A wil stellen.

Deze benadering laat toe dat zowel de managers hun eigen besluiten kunnen nemen als de onderneming zijn winst kan maximaliseren.

Ba IV - 2a

The Accountant, 5 november 1970

E 641.213.2

V. LEER VAN DE FINANCIERING

The Investment Scene: What Price Economic Growth?

Mc Neill, R. - Keynes' „General Theory” bracht het geloof in een gestadige economische groei. De prijs die betaald moest worden was een beperkte mate van inflatie. De laatste jaren is men tot het inzicht gekomen dat het nationaal inkomen een misleidende indicator is voor het meten van groei en welvaart. In de Nationale Rekeningen is geen plaats voor de verliezen, veroorzaakt door bijv. verkeersongelukken, uitlaatgassen en congesties.

Ook zijn velen van mening dat de inflatie versneld zal moeten toenemen om de werkgelegenheid te waarborgen. Uiteindelijk zal de groei afgeremd worden door het streven de inflatie te beperken. Dit zou een belangrijke accentverschuiving in de economische politiek betekenen en tevens het beleggingspatroon kunnen wijzigen.

Voor de oorlog werden aandelen als een uiterst riskante belegging gezien, wat een hoog rendement tot gevolg had in verhouding tot het rendement van obligaties. Na de oorlog werd duidelijk dat een representatief pakket aandelen minder riskant kon zijn dan obligaties. Dientengevolge daalde aan het eind der vijftiger jaren het rendement van aandelen beneden dat van obligaties. De populariteit van aandelen is afhankelijk van de verwachtingen omtrent een voortgaande economische groei. Wanneer deze voorwaarde verdwijnt of als de groei afneemt zal er geleidelijk een verschuiving in het beleggingspatroon optreden door een weer relatief hoger rendement van obligaties.

Ba V - 3a

The Accountant's Magazine, november 1970

E 324.0

VI. LEER VAN DE ORGANISATIE

Een misleidende synecdoche

Reynolds, W. H. - Identificatie van het bedrijf met zijn topleiding is misleidend. Door een aantal oorzaken heeft de topleiding aan beslissingsmacht ingeboet, en raakt zij geïsoleerd van het bedrijfsgebeuren. Mogelijk is de enige rol die de manager in de toekomst nog rest die van 'dorpsswijze', de filosoof onder wetenschapsmensen.

In de eerste plaats leidde de ontwikkeling van de computertechniek tot het kwantitatief analyseren van beslissingsituaties door specialisten. Hierdoor wordt de beslissingsvoorbereiding dikwijls identiek aan de beslissing zelf.

Daarnaast wordt het voor de manager steeds moeilijker de adviezen van zijn meer en meer gespecialiseerde staf niet op te volgen, te meer daar deze heeft geleerd de informatie zodanig aan de topleiding te presenteren dat eigenlijk maar één beslissing mogelijk lijkt.

Ten derde had de ontwikkeling van de communicatiemiddelen, vooral van de telefoon en de kopieermachine, tot gevolg dat de elitepositie die de leiding had t.a.v. de informatieverwerking verloren ging. Specialisten vinden elkaar via de telefoon zonder dat zij het nodig vinden hun chefs voortdurend op de hoogte te houden.

Bovendien komt binnen het bedrijf het accent meer te liggen op het omgaan met kennis en met bepaalde beleidsconcepties. Daarentegen heeft iemand die primair naar eigen inzicht werkt niemand nodig die hem vertelt wat hij moet doen. Ook deze verandering droeg bij tot het verouderd raken van de streng hiërarchische bedrijfsstructuren.

Een mogelijk alternatief voor de huidige bedrijfsorganisatie is de structuur die gebaseerd is op nauw samenwerkende groepen specialisten. Deze identificeren zich nauwelijks met de onderneming en hechten zich dus ook weinig aan functie en status, maar zijn binnen hun groep zeer sterk op elkaar ingesteld.

Ba VI - 1
E 512.12

Synopsis, nov/dec. 1970

Tax Havens of the World

Langer, M. J. - Het kiezen als vestigingsplaats van fiscale toevluchtsoorden is doorgaans niet in strijd met de wet en behoeft ook niet altijd onethisch te zijn. Er zijn verschillende factoren die de keuze van een fiscaal toevluchtsoord bepalen: de economische en politieke stabiliteit, de structuur van het gehele belastingstelsel en de vooruitzichten met betrekking tot de belastingfaciliteiten op langere termijn.

De fiscale toevluchtsoorden kunnen ruwweg in vier categorieën worden verdeeld: 1. nauwelijks enige belastingheffing, zoals de Bahamas en Bermuda; 2. relatief lage belastingen, o.a. Gibraltar; 3. vrijstelling van inkomsten uit buitenlandse bronnen, o.a. Hongkong, Liberia en Panama; 4. speciale privileges, zoals Luxemburg en Nederland. Deze laatste groep is alleen bruikbaar voor zeer beperkte doeleinden.

De voor- en nadelen van de verschillende fiscale toevluchtsoorden worden in het kort besproken. De nog vrij onbekende Cayman eilanden blijken belangrijke faciliteiten te kunnen bieden. Hetzelfde geldt voor Liberia dat evenals Panama met name voor rederijen zeer aantrekkelijk is. Nederland biedt mogelijkheden voor holding companies vanwege de vrijstelling van inkomsten uit deelnemingen. Voor beleggingsmaatschappijen zijn de Nederlandse Antillen voordelig. De economische en politieke stabiliteit en het bankgeheim maken Zwitserland ook nog steeds aantrekkelijk.

Ba VI - 8
E 013.132.5

Bulletin for international fiscal documentation, oktober 1970

How managers pick plants

Townroe, P. M. - De keuze van een locatie voor een nieuwe vestiging is één van de moeilijkste beslissingen die een manager moet nemen. De resultaten van een onderzoek naar de wijze waarop 59 managers een vestigingsplaats kozen zijn dan ook van belang voor iedere directie die overweegt een filiaal te openen of een bestaand bedrijf te verhuizen naar een nieuwe locatie. De redenen om van plaats te veranderen waren zowel externe factoren, bijv. krappe arbeidsmarkt, als interne factoren (groei).

In het onderzoek werd het zoeken naar een nieuwe locatie in drie fasen verdeeld. Eerst worden en aantal criteria geformuleerd waaraan de vestigingsplaats moet voldoen. In het merendeel van de gevallen zijn dit technische voorwaarden. Er moet dan tevens een beslissing worden genomen over de vraag of het plan om van locatie te veranderen geheim gehouden moet worden en over de vraag waar begonnen moet worden met het verzamelen van gegevens en hoe gedetailleerd deze moeten zijn. Daarna worden mogelijke vestigingsplaatsen en -gebieden bezocht. Uiteindelijk worden de alternatieven tegen elkaar afgewogen en wordt de keuze gemaakt, soms na inwinning van advies bij verschillende instanties.

Bij de keuze van een nieuwe locatie spelen niet-financiële criteria een belangrijke rol. De beslissing ligt op het gebied van de lange-termijn-strategie en wordt daarom genomen door een topman. Daarbij gaan subjectieve factoren een rol spelen. Bovendien is in meer dan de helft van de onderzochte gevallen het kiezen van een nieuwe locatie als urgent beschouwd. Dit maakt het aannemelijk dat de keuze

overhaast en veelal zonder voldoende voorbereiding is gedaan. Gebleken is dat velen voor een volgende keer meer heil zien in het overnemen van een bestaande onderneming.

Ba VI - 8
E 643.3

Management Today, oktober 1970

VII. LEER VAN DE ARBEIDSVOORWAARDEN

Salarisschalen van internationale ondernemingen

Derksen, J. B. D. - De toenemende internationale vervlechtingen in het bedrijfsleven hebben ertoe geleid dat vele topfunctionarissen en hogere employés in het buitenland tewerk worden gesteld. In verband hiermee moeten vergelijkbare salarissen worden vastgesteld. Bij deze vaststelling speelt de koopkracht van de munteenheid een belangrijke rol.

Het bepalen van internationale koopkrachtverhoudingen kent twee facetten nl. het opstellen van prijsvergelijkingen tussen de landen op één bepaald tijdstip en het opstellen van prijsvergelijkingen in de tijd. Voor de berekening van de internationale koopkrachtverhoudingen zijn twee groepen van gegevens nodig: a. gegevens over de consumptiepatronen van vergelijkbare groepen van de bevolking in de verschillende landen en b. gegevens over de prijzen van een groot aantal consumptiegoederen en diensten. De wijze waarop m.b.v. deze gegevens samengestelde indexcijfers voor het algemeen prijsniveau van consumptiegoederen en diensten in de verschillende landen worden berekend wordt in dit artikel uiteengezet. In een tabel zijn een aantal van deze cijfers, afkomstig van het Statistisch Bureau van de U.N.O., weergegeven.

Bij de vaststelling van de salarissen zijn eveneens de extra toelagen van belang, die worden toegekend om de extra uitgaven die in het buitenland moeten worden gedaan mogelijk te maken.

Ba VII - 2
E 221.5

TED, november 1970

De nieuwe Wet op de Ondernemingsraden

Ormel, D. W. - In de oude Wet op de Ondernemingsraden van 1950 was de ondernemingsraad slechts een adviserend orgaan. De nieuwe wet geeft een aanzienlijke uitbreiding van de bevoegdheden van de raad. Voor sommige beslissingen heeft de ondernemer zelfs de instemming van de raad nodig.

De algemene regel is dat de ondernemingsraad ten minste zes maal per jaar bijeen moet komen. Op deze bijeenkomsten kunnen alle onderwerpen ter sprake komen ten aanzien waarvan de leiding van de onderneming of de ondernemingsraad dat wenselijk acht.

De ondernemer is verplicht de raad ten minste eens per jaar in te lichten over het personeelsbeleid alsmede over de voorgenomen benoeming of het voorgenomen ontslag van een bestuurder. Ook over ingrijpende maatregelen als fusie, sluiting of inkrimping moet de ondernemingsraad vooraf worden geraadpleegd

Het is duidelijk dat in de nieuwe wet de „zelfstandige functie van de ondernemer” niet langer volledig is gehandhaafd.

Ba VII - 4
E 641.216.2

*Gids voor personeelsbeleid, arbeidsvraagstukken, sociale verzekering,
november 1970*

Overdenkingen na de f 400-actie

Samsom, R. H. - Naar aanleiding van de f 400-actie wordt de vraag gesteld of de medezeggenschap van de werknemers niet een fopspeen genoemd zou kunnen worden, óók voor de ondernemingsbesturen.

Uit de memorie van toelichting tot het ontwerp van een nieuwe wet op de ondernemingsraden worden enkele argumenten gelicht ten gunste van de verlening van medezeggenschap aan de werknemers, die betrekking hebben op de mondigheid van de werknemers en op de onderneming als arbeidsgemeenschap. De geldigheid van deze argumenten zal moeten worden aangetoond.

Daartoe wordt aan de begrippen mondigheid en arbeidsgemeenschap inhoud gegeven. Vervolgens worden beide begrippen in de algemene werkelijkheid van het leven in de onderneming geïnduceerd. Concluderend kan worden gezegd dat een directe democratie, waarbij ieder het recht heeft zich met alles door inspraak of verdergaande medezeggenschap te bemoeien, in strijd is met het karakter der arbeidsgemeenschap in mondigheid.

Wordt bovenstaande getoetst aan de f 400-actie dan kan worden gesteld dat het gebeurde rond de extra uitkering van f 400 een duidelijke bevestiging is van de hierboven gegeven conclusie. In geen enkel industrieel bedrijf hebben de werknemers of de ondernemingsraden van de uitkering afgezien omdat deze bedrijfseconomisch onverantwoord was. Noch was er enige ondernemingsraad die de mondigheid vertoonde de uitkering aan de leiding te ontraden.

Tot slot worden in een evaluatie van het voorafgaande enkele punten genoemd, die van belang zijn voor de vorming tot hogere verantwoordelijkheid.

Ba VII - 4

Maatschappijbelangen, november 1970

E 641.216.2

Gedragpsychologie en vorming van topmanagers

Revans, R. W. - Een nieuwe, in België ontwikkelde vormingsmethode voor topmanagers is het full-time uitwisselen van vooraanstaande medewerkers tussen ondernemingen, gedurende ca. één jaar. In elk uitwisselingsproject wordt een probleem gesteld waarmee de expansie van de betrokken onderneming is gemoeid. In besprekingen met deelnemers en universitaire begeleiders van de projecten kwam men tot drie algemene concepten: 1. het intellectueel ontwerpen van een realistische strategie; 2. de sociale discussie van deze strategie; 3. de leerprocessen van de betrokken mensen. De auteur beperkt zich in hoofdzaak tot de bespreking van het eerste aspect.

Vrijwel iedere deelnemer achtte motivatiekwesties essentieel voor de ontwikkeling van de ondernemingsstrategie. Factoren die de essentiële logica van de besluitvorming bepalen zijn: de motivatie van de managers (het waardesysteem), het externe systeem (de mogelijkheden) en het interne systeem (de hulpmiddelen). Het waardesysteem van de leiding leek de deelnemers belangrijker toe voor de besluitvorming dan de economie van het externe systeem of de technologie van het bedrijf. Om de fundamentele opvattingen van de managers, die voornamelijk de aard van de door hun geleide onderneming bepalen, te leren kennen is een serie specifieke vragen gesteld. Daarbij bleken de directieleden als gesprekspartners in groeiende mate bereid om over zichzelf als persoon te discussiëren en hun verwachtingen en ambities te erkennen in het web van het ondernemingsbeleid.

In het bedrijfsleven wordt het externe systeem doorgaans geïdentificeerd met de markt. Vaak heeft dit systeem minder de vorm van een kans, c.q. gelegenheid, dan van een probleem, c.q. moeilijkheid. Managers moeten ook hindernissen uit de weg ruimen, met een minimum aan kosten.

De beslissingen van de leiders zijn normaal gebaseerd op het manipuleren van het interne systeem, aangezien dit het operationele element is dat zij geleerd hebben het best te beheersen. Ook voor het identificeren van de eigenschappen en aanwendingsmogelijkheden van de hulpmiddelen die het interne systeem uitmaken werden een aantal specifieke vragen gesteld.

Door de studie van structuur en motivatie kan men in elke situatie de kritische variabelen opsporen, waarvan de identificatie wordt vergemakkelijkt door de hantering van steeds betere vragenlijsten.

Ba VII - 7

Synopsis, nov./dec. 1970

E 641.212.461

b. BIJZONDERE BEDRIJVEN

I. EXTRACTIEVE BEDRIJVEN

Het regionale werkgelegenheidsbeleid in Limburg

Weyers, J. M. - De Limburgse economie ziet zich geplaatst voor grote problemen door de sluiting van de mijnen. Voor het gebied van Zuid-Limburg (tot en met Roermond), dat sterk georiënteerd was op de mijnbouw (55% van de door mannen bezette arbeidsplaatsen in de Oostelijke mijnstreek was in 1959 bij de mijnen), betekent dit het wegvallen van circa 50.000 arbeidsplaatsen tussen 1965 en 1975.

Voor dit verlies dient vervangende werkgelegenheid gecreëerd te worden. De overheid heeft dan ook ter stimulering van vestiging en uitbreiding van bedrijven een aantal regionale maatregelen genomen. Het effect tot nu toe van deze maatregelen, in aantallen gerealiseerde arbeidsplaatsen, wordt in enkele tabellen vermeld.

Dankzij deze herstructureringsmaatregelen is inderdaad een meer normale verdeling bewerkstelligd van de werkgelegenheid over de sectoren landbouw, nijverheid en diensten, maar toch is de groei van

de werkgelegenheid onvoldoende geweest zodat vooral in Zuid-Limburg de werkloosheid en de pendel naar Duitsland aanzienlijk zijn toegenomen.

Tot 1975, als de laatste mijn gesloten wordt, doen zich dus nog gigantische problemen voor, niet alleen t.a.v. de omschakeling van het mijnpersoneel maar ook betreffende de opheffing van het verlies aan arbeidsplaatsen door emigratie en tewerkstelling in sociale werkplaatsen en de vermindering van de pendel.

Bb I - 6

Sociaal Maandblad Arbeid, november 1970

E 521.144

E 533.0

VI. HANDEL

Background to East-West trade

Kaser, M. - Beschreven wordt de handel tussen Oost- en West-Europa sinds 1945. In 1946 veranderde de Sovjet-Unie zijn vooroorlogse politiek van isolationisme om voordeel te trekken uit het economisch potentieel van de door hen „bevrijde” landen. Daartoe werd in januari 1949 de Comecon opgericht. De handel binnen de groep was in 1954 73% van hun totale handel. In de zestiger jaren was dit cijfer ongeveer 60%. Tot 1968 is de handel tussen Oost- en West-Europa sneller gestegen dan tussen de Comecon-landen onderling. De invloed van de Warschau Pakt-akte in Tsjecho-Slowakije op de handel tussen Oost en West is nog niet duidelijk. Wel wil de USSR de handel tussen de Comecon-landen om politieke redenen uitbreiden.

Er is sprake van een technologische kloof tussen Oost en West. Oost-Europa heeft behoefte aan westerse technologie. Er bestaan 3 redenen voor de kloof:

- 1 de gescheidenheid van het Westen verminderde de concurrentie
- 2 de research was gericht op fundamenteel onderzoek
- 3 gecentraliseerde productie legt de nadruk op geproduceerde hoeveelheid i.p.v. op winstgevendheid

In verschillende Comecon-landen is het winstprincipe ingevoerd. In de USSR, Polen, DDR, Roemenië en Albanië is dit een specifieke geplande winst. Het winstprincipe is ingevoerd om een rationelere basis te verstrekken voor de beslissingen der ondernemingen.

Twee karakteristieken van de Oost-West handel vloeien voort uit het bestaan van een buitenlands handelsplan:

- 1 transacties buiten het kader van het plan zijn moeilijker uitvoerbaar
- 2 druk wordt op exporteurs in het Westen uitgeoefend om een percentage (variërend van 15-80%) van hun opbrengst te besteden in het importerende land.

Bb VI - 1

Progress, The Unilever Quarterly, Nr. 3, 1970

E 418.20

Other dimensions involved in shopping center preference

Cox, W. E. jr. en Cooke, E. F. - In dit artikel wordt de algemene geldigheid onderzocht van de resultaten van het onderzoek dat Prof. Brunner en Prof. Mason in Toledo hielden naar de invloed van de rijtijd op de keuze van een winkelcentrum door de consument. De conclusie van dit onderzoek was dat de rijtijd in hoge mate deze keuze bepaalt. Als men m.b.t. de rijtijd een grens trekt bij 15 minuten, dan is er voor de verschillende winkelcentra een duidelijke consistentie in het klantenbestand.

Uit de resultaten van een aanvullend onderzoek door de auteurs in Cleveland blijkt dat daar voor de verschillende winkelcentra een grotere spreiding in het aantal klanten per gegeven rijtijd bestaat dan in Toledo. De bereidheid om met de auto naar een winkelcentrum te gaan is mogelijk van meer factoren afhankelijk dan alleen van de rijtijd. Als hoofdfactoren worden genoemd a. de locatie en b. de aantrekkelijkheid van een winkelcentrum.

In een model wordt de aantrekkingskracht van een bepaald winkelcentrum, uitgedrukt in het percentage klanten dat op meer dan 15 minuten rijden van het winkelcentrum afwoont, afhankelijk gesteld van een aantal subfactoren. De schrijvers wensen dat er meer onderzoek op dit gebied zal worden gedaan, waarbij bijv. hun model kan worden getoetst.

Bb VI - 4

Journal of Marketing, oktober 1970

E 641.252