

REPERTORIUM VAN TIJDSCHRIFTLITERATUUR OP HET GEBIED VAN ACCOUNTANCY EN BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

*Verschijnt maandelijks, behalve in augustus.
Samengesteld door de Stichting voor Econo-
misch Onderzoek der Universiteit van Amster-
dam*

A. ACCOUNTANCY

III. LEER VAN DE ADMINISTRATIEVE ORGANISATIE

Automatisering en Controle

Een samenvatting van het rapport van de Commissie van het N.I.v.R.A. ter bestudering van controle-vraagstukken (C.C.V.) betreffende de invloed van de administratieve automatisering op de interne controle.

Hieronder volgt de indeling van het rapport, met enige hoofdpunten daaruit.

In de Inleiding wordt gesteld dat de inschakeling van computers de interne controle op al of niet opzettelijk gemaakte fouten niet overbodig maakt.

Algemene invloeden op de interne controle: de interne controle kan met behulp van de oude maatregelen niet meer worden toegepast maar de nieuwe mogelijkheden geven meer betrouwbare informatie.

Algemene organisatorische eisen: 1) het creëren van een organisatie die waarborgt dat het computer-systeem gebruikt wordt in overeenstemming met de beslissingen van de bedrijfsleiding en de eisen van de gebruikers; 2) het schriftelijk vastleggen van de desbetreffende organisatorische maatregelen en het tijdig opbouwen van een goede systeem- en programmadocumentatie; 3) het voorzien in doelmatige functiescheidingen i.v.m. het informatieverwerkingssysteem; 4) het vastleggen van bevoegheden en wijzigingsprocedures; 5) het ontwerpen van uitwijk- en reconstructieprocedures bij storingen in het systeem of beschadiging van de informatiedragers.

Interne controle op systeemopzet en programmering: controle door functionarissen die onafhankelijk staan van systeemanalisten en programmeurs.

Interne controle op de informatieverwerking: 1) controle op invoergegevens dient zo snel mogelijk te gebeuren, met name vóór de hoofdbewerkingen; 2) „vaste” gegevens eisen bij het inbrengen en wijzigen extra aandacht; 3) controle of juiste programma's en gegevens gebruikt worden en niet voortijdig zijn uitgewist; 4) controle op de efficiency van programma's en apparatuur; 5) niet alleen menselijke maar ook mechanische controle; 6) vergelijking van de resultaten met de werkelijkheid en met normen en budgetten. Beveiliging tegen bewuste beïnvloeding: letten op mogelijkheden tot fraude en op de oorzaken en aard daarvan.

In het tweede deel van het rapport zijn vragenlijsten opgesteld voor de evaluatie van de opzet en werking van de interne controle bij geautomatiseerde gegevensverwerking. Deze kunnen dienen als handleiding bij het onderzoek.

A III - 4

De Accountant, januari 1970

E 742.322/3

Mogelijkheden en moeilijkheden van bescherming van computerprogramma's

Verkade, D. W. F. - Nagegaan zal worden welke juridische mogelijkheden voor bescherming van computerprogramma's er zijn en welke moeilijkheden hierbij optreden. De auteur denkt daarbij aan de bescherming van bepaalde programma's, dus vindingen om bepaalde (soorten) vragen m.b.v. de computer op te lossen.

Voorop gesteld zij dat voor de beschermingszoekende een octrooi op een computerprogramma de meest ideale beschermingsvorm is. Echter is dit in de praktijk nog niet zo eenvoudig. Politieke argu-

menten pro en contra worden genoemd. Juridisch gezien zijn de meeste computerprogramma's niet als volkomen nieuw te beschouwen en kunnen daardoor niet voor octrooiering in aanmerking komen.

Zo er octrooiering zal komen, dan zal deze waarschijnlijk beperkt blijven tot twee vormen:

- 1 octrooi op de werkwijze van het programma in het kader van een bepaald gecomputeerd (productie)-proces;
- 2 octrooi op programma's als voortbrengsels met specifieke kenmerken en ter gebruik voor een bepaald doel.

Auteursrechtelijke bescherming rust weliswaar op alle computerprogramma's maar heeft geringe praktische waarde. Voor vele gevallen is het auteursrecht een onvoldoende bescherming; deze wordt slechts voldoende geboden tegen openbaarmaking of verveelvoudiging door een daartoe onbevoegde derde, nabootsing van de concrete vorm of bewerking tot een gelijksoortig programma.

Bescherming in de vorm van geheimhouding (dus als know how) is zinvol gezien de beperkte en deels nog onzekere mogelijkheden van de bestaande wettelijke beschermingsvormen.

A III-1

Informatie, maandblad voor informatieverwerking, mei 1970

E 735

B. BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

a. ALGEMENE BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

III. WAARNEMINGSMIDDELEN

Structuuronderzoek: een studie in perspectief

Klooster, H. - Tot nu toe hebben de structuuronderzoeken hoofdzakelijk betrekking op sanering. Het besef dat een structuuronderzoek ook zinvol kan zijn indien geen acute moeilijkheden zich voordoen, is nog weinig verbreid.

In verband hiermede heeft de auteur een gesprek gehad met Prof. H. Langman (scheepsbouw), J. A. M. van Gerwen en J. C. Al (wollenstoffenindustrie). Verder geeft C. A. M. Mul (Commissie Opvoering Productiviteit) een samenvatting van een memorandum van het Min. van Ec. Zaken, waarin de conceptie van een structuuronderzoek wordt uiteengezet.

Langman: „De snelle veranderingen in het industriële patroon maken het van tijd tot tijd noodzakelijk de structuren door te lichten. Vooral in de bedrijfstakken, waar relatief veel kleinere bedrijven zijn”. Hij wil tot meer gerichte adviezen komen, omdat anders de ondernemers niet weten wat er mee te doen. De overheid moet de follow-up stimuleren, omdat van het realiseren van de aanbevelingen in de praktijk weinig terecht komt. Gerwen en Al: Ondernemers staan niet altijd even bereidwillig tegenover dergelijke bedrijfsstudies, waarbij hun weerstand zich richt op de openheid die ze aan de dag moeten leggen, de kosten, de hoeveelheid werk die een dergelijk onderzoek vraagt van het eigen bedrijf, de voorsprongspremie op onderzoeksgebied die men kwijt kan raken en twijfel aan de doelmatigheid van het onderzoek.

Ba III-5

Doelmatig bedrijfsbeheer, april 1970

E 033

IV. LEER VAN DE KOSTPRIJS EN DE PRIJSVORMING

Salaris- en produktiviteitsschommelingen op bedrijfsvlak

Lupton, T. - In drie fasen wordt een model opgebouwd, dat het de ondernemer mogelijk maakt het produktiviteitsverloop te beheersen.

Het eerste model bevat als grootheden, die met elkaar samenhangen: arbeidsverwachtingen (bepalend voor de werknemer om zijn betrekking al dan niet op te geven); afzetmarkt (daaruit vloeit de noodzaak tot produceren, dus de vraag naar arbeidskrachten voort); de vraag naar arbeid, loonhoogte en betaalmethode (afhankelijk daarvan stellen de werknemers zich in dienst; zij wegen inspanning en beloning tegen elkaar af m.b.v. hun arbeidsverwachtingen); kosten, die voortvloeien uit loonhoogte en loonuitkeringsmethode en die de positie van de firma op de afzetmarkt beïnvloeden.

Uit dit model laten zich variabelen afleiden, die de ondernemer een controle, zij het binnen zekere grenzen, geven over loonniveau en produktiviteit. Door toevoeging aan dit eerste model van de begrippen: technologie (d.i. vastgelegd kapitaal en de bestedingsmethoden die de produktie ten goede kunnen komen) en bekwaamheidseisen wordt een tweede model verkregen.

Aan de hand van een gefingeerd voorbeeld van een bedrijf, dat te kampen heeft met produktiviteitsdaling stelt de auteur model drie op, dat naast de grootheden van het tweede model nog bevat: de leeftijd- en diensttijdverdeling van de werknemers (van invloed op loonhoogte en betaalmethode); graad van verandering in de samenstelling van de produktie; vakorganisaties en organen van collectieve onderhandeling. Op grond van dit model kunnen de variabelen onderscheiden worden, die rechtstreeks de arbeidskosten beïnvloeden (de eersterangsvariabelen) en de grootheden, die de aanpassing van de eersterangsvariabelen beïnvloeden (tweederangsvariabelen). De eersterangsvariabelen laten zich rangschikken naar hun hanteerbaarheid en de gevoeligheid t.a.v. loonhoogte en produktiviteit. Hiermee wordt een strategie ontworpen om met de beste middelen loon- en produktiviteitsverhoudingen in het oog te houden.

Ba IV - 4

Synopsis, april 1970

E 223.13

Sinking fund depreciation - where is it leading?

Broadhurst, W. H. en Stickler, A. D. - Het doel van dit artikel is 1. het uiteenzetten van de sinking fund methode, 2. het bespreken van de variabelen in deze methode, 3. bespreking van de argumenten pro en contra.

ad 1 Bij de sinking fund methode bestaat de jaarlijkse waardevermindering uit een vast bedrag, vermeerderd met een bedrag dat de hypothetische rente op de geaccumuleerde afschrijvingen aangeeft. De totale jaarlijkse afschrijving wordt dus steeds hoger.

ad 2 De variabele factoren in de sinking fund methode zijn: de levensduur en het rentepercentage. De bepaling van de levensduur verschilt weinig van andere methoden. Daarom wordt de aandacht gericht op het rentepercentage.

Als de rentevoet stijgt kan men, wanneer de jaarlijkse waardeverminderingen bij een bepaalde levensduur en rentevoet in een tabel worden opgesteld, constateren dat de afschrijvingen in de eerste jaren steeds minder conservatief worden, d.w.z. dat zij voor een steeds belangrijker deel naar latere jaren worden verschoven.

ad 3 Argumenten pro sinking fund methode:

- d.m.v. deze methode anticipeert men op toekomstige opbrengsten en die vormen de basis voor het beslissen over de investering.
 - deze methode geeft het juiste netto-cash-flow door de investeringen aan.
- Argumenten contra sinking fund methode:
- te zware belasting van de laatste jaren.
 - men verwaarloost de faktor veroudering.
 - geflatteerd beeld van de bedrijfsresultaten over de eerste jaren.

Enkele bijkomende problemen zijn verder:

Is de sinking fund methode even goed toepasbaar voor alle soorten gebouwen en duurzame produktie-middelen?

Hangt het gebruik van deze methode af van de aard van de bedrijfstak? Zij wordt momenteel veelvuldig toegepast in de beleggingssector in onroerende goederen. Over deze vraagstukken is het onderzoek thans nog gaande.

Ba IV-6

Canadian Chartered Accountant, maart 1970

E 347

Tax Planning - the practitioner's viewpoint

Harris, R. G. - De „chartered accountant” speelt een belangrijke rol in de fiscale aangelegenheden van het bedrijf. Zijn aandacht richt zich daarbij voor het merendeel op de invloed van de inkomstenbelasting op de bedrijfswinsten. Een van zijn belangrijkste taken is het plannen van de belastingen in die zin dat voor het bedrijf de fiscaal gunstigste koers gevaren wordt. Derhalve moet hij volledig op de hoogte zijn van de belastingwetgeving, van de recente ontwikkelingen op dat gebied en van de gevolgde procedures bij de uitvoering.

Als hij gebruik maakt van leemten in de belastingwetgeving moet hij ook het risico bepalen of hij in strijd is met de wet. De duurzaamheid van deze leemten hangt af van de houding van de fiscus. Hij moet een basistechniek ontwikkelen voor de belastingplanning, welke op meerdere bedrijven toepasbaar is en dus geen belasting-„foefjes” voor het afzonderlijke bedrijf opstellen.

Om de bekwaamheid en integriteit van haar leden zo hoog mogelijk te houden streeft het Canadian Institute of Chartered Accountants naar een handleiding voor de praktijk. Daartoe is door de Belasting Commissie van dit Instituut een ontwerp met algemene richtlijnen gemaakt. Ook tracht men belastingontduiking te voorkomen door leemten onder de aandacht van de fiscus te brengen, waarbij men in feite verzoekt om een heldere belastingwetgeving.

Ba IV-7
E 332.42

Canadian Chartered Accountant, maart 1970

V. LEER VAN DE FINANCIERING

Britse Takeover ervaringen

Blom, F. W. C. - Nederland is op het continent het land waar relatief het grootste aantal open ondernemingen is. Er zijn verder maar enkele landen ter wereld waar het bedrijfsleven in overwegende mate in de vorm van volledig open ondernemingen gedreven wordt, t.w. de Verenigde Staten, het Verenigd Koninkrijk, en wellicht ook Canada. Gezien de drukke fusie- en overnemingsactiviteit in deze landen is het verstandig te leren van de ervaringen die in Engeland genoodzaakt hebben tot een soort voortdurende politietak om fusie- en overnemingstransacties voor ontsporingen te behoeden.

In 1959 zijn de eerste gedragsregels vastgesteld die later voortdurend gewijzigd en aangevuld zijn. In maart 1968 werd voor het eerst een controlerend orgaan voor repressief toezicht ingesteld, het Panel on Take-Overs and Mergers.

Gezien de onmiddellijke noodzaak tot ingrijpen tijdens biedingen ontstond bij de betrokken partijen snel de behoefte reeds vooraf en tijdens de onderhandelingen het Panel te raadplegen. Daarom werd in april 1969 een nieuwe code uitgegeven, bestaande uit 12 algemene beginselen die in 35 nadere regels uitgewerkt zijn, waarvan er een aantal genoemd worden. Tevens werd verplicht gesteld dat partijen in geval van twijfel het Panel raadplegen.

Uit het eerste jaarverslag van het Panel blijkt dat vooral de volgende punten aandacht verdienen: voorlichting aan aandeelhouders, winstprognoses, herwaardering van activa en onderhandse, van een bieding afwijkende transacties.

In 5 van de 575 in dat jaar behandelde gevallen ontstonden zo grote moeilijkheden bij de inachtneming van de regels, dat zij geleid hebben tot publieke uitspraken van het Panel. Nieuwe problemen kunnen ontstaan door onderhandse handel in grote pakketten aandelen die beheerd worden door bankiers. Deze hebben soms zelf ook belangen in de fusie. Een ander probleem is dat bedrijfsverwante ondernemingsconcentraties geleidelijk een minderheid van de fusiegevallen gaan vormen en dat de conglomerate overnemingen en fusies de overhand gaan krijgen. Daardoor wordt het moeilijker de fuserende bedrijven te vergelijken. Een beoordeling van de fusie uit oogpunt van monopolievorming is niet de taak van het Panel maar van de Monopolie Commissie. Van bemoetenis van de vakhonden met fusies en ondernemingen is nog niet veel te merken.

Ba V 8
E 633.11

De Naamlooze Vennootschap, februari 1970

VI. LEER VAN DE ORGANISATIE

Mobiliteit van kapitaal en middelen

Brouwer Luitzen, E. J. - De nationale staat is een te kleine eenheid geworden voor de moderne, industriële organisatie. Door de zich snel uitbreidende activiteiten van de multi-nationale onderneming wordt de productie in steeds toenemende mate geïnternationaliseerd.

Multi nationale ondernemingen brengen aanzienlijke voordelen mee voor de landen waar zij zijn gevestigd. Behalve de voordelen van de investeringen zelf is er de overdracht van technische kennis en ervaring, die met name voor de ontwikkelingslanden van grote waarde kan zijn.

Niettemin wordt de multi nationale onderneming in sommige landen met argwaan bekeken. In dat verband wordt dan gewezen op de grote winsten die door de buitenlandse investeerders worden weggehaald, en de bedreiging die de buitenlandse investeringen vormen voor de lokale autonomie. Teneinde dit wantrouwen weg te nemen dient de investerende onderneming zich goed bewust te zijn van haar plichten die zij als gast jegens de lokale autoriteiten heeft.

Internationale investeringen vormen de effectieve mobilisatie van geld, scholing, technologie, uitrusting en mensen. De multi nationale onderneming kan slechts naar behoren functioneren als van dit alles voldoende vrij verkeer bestaat.

Naast de restricties t.a.v. personen bestaan er nog vele hinderpalen voor een effectieve overdracht van technologie. Door middel van het niet verstrekken van importvergunningen wordt ook het vrije verkeer van materialen soms belemmerd. De ernstigste belemmering is echter gelegen in de beperking van het kapitaalverkeer. Teneinde deze beperking op te heffen pleit de auteur voor een zo groot mogelijke onderlinge convertibiliteit van de verschillende munteenheden.

Ba VI - 5
E 426

Tijdschrift voor efficiënt directiebeleid, april 1970

A psycholoog diagnoses merger failures

Levinson, H. - Naast de vele rationeel economische en persoonlijke redenen voor fusie, zijn er vaak een aantal psychologische motieven, die kunnen leiden tot talrijke teleurstellingen en mislukkingen. Te noemen zijn angst en veroudering.

Uit angst door een grotere onderneming vernietigd te worden, kan de wens tot fusie ontstaan. Naarmate een onderneming ouder wordt is het mogelijk dat de bedrijfsstructuur verstart; voor de leiders geldt hetzelfde. Een manier om er nieuw leven in te blazen is het aangaan van een fusie. Angst kan echter nooit een goede raadgever zijn.

De dominerende organisatie moet, wil het geheel na de fusie goed kunnen functioneren, dezelfde procedures in de samenstellende delen volgen. Beheersingsprocedures echter zijn gebaseerd op de veronderstelling dat mensen tot op zekere hoogte zijn geconditioneerd en in het gareel gehouden kunnen worden. Dit kan bij de overgenomen onderneming weerstanden oproepen. Het persoonlijk initiatief wordt er door uitgeschakeld en de dominerende partij krijgt het gevoel een kat in de zak gekocht te hebben.

Moeilijkheden liggen ook in het vlak van de identificatie. Employés, die zich vroeger geïdentificeerd hebben met de onderneming van hun werkgever, kunnen dit niet meer door de diversificatie. Fusie ondermijnt hun gevoel van verbondenheid nog meer. Grotere mobiliteit is hierop het antwoord.

Om de negatieve psychologische invloeden te verzwakken worden enkele voorstellen gedaan:

- 1 Men moet zich afvragen waarom men een fusie wil aangaan.
- 2 De dominante partij moet nagaan welke veronderstellingen hij maakt t.a.v. de andere en proberen de „polsslag” van deze organisatie te bepalen. Daartoe is taxatie van de psychologische relaties en van de houdingen der mensen in de andere onderneming en nagaan in hoeverre deze verschillen van die in het eigen bedrijf noodzakelijk.

Ba VI - 5
E 633.11

Harvard Business Review, maart-april 1970

De internationalisatie van de onderneming

Vansina, L. S. - Internationalisatie van de onderneming is één van de meest fundamentele organisatorische vernieuwingen van de laatste decennia.

De ontwikkeling verloopt in fasen, die weerspiegeld zijn in de veranderingen in de diverse organisatiestructuren van de ondernemingen en in de mate van internationalisatie van de managementkaders. Daarbij bestaan belangrijke verschillen in de samenstelling van het management t.a.v. nationaliteit en culturele achtergrond, die tot uiting komen in het denkpatroon en handelen in de bedrijfskaders.

Niet iedereen is bereid of geschikt om een internationale loopbaan aan te vangen, zoals blijkt uit een enquête onder 216 ouderejaars economiestudenten in Antwerpen en Leuven.

Als criteria voor bereidheid en geschiktheid werden opgesteld:

- belangstelling voor de internationale organisatie
- bereidheid om voor personen van een andere natie of cultuur te werken
- bereidheid om tijdelijk te emigreren zonder uitgesproken voorbehoud t.a.v. bepaalde landen, culturen of ethnische groepen.

Er bleek o.a. dat slechts 36% van de ondervraagde studenten aan de criteria voldeden, dat de meeste studenten verkiezen te werken in een Amerikaans, Vlaams of Duits bedrijf en vooral bezwaren hadden tegen een Japanse, Italiaanse of Nederlandse onderneming. Afkeer van Euromarktpartners is significant groter dan van niet-Euromarktpartners. De conclusie luidt dat internationaal denken een psychisch rijpingsproces veronderstelt, waaraan ook op de Universiteit aandacht besteed moet worden.

Ba VI - 5
E 432 - 641.22

Synopsis, maart-april 1970

How to organize design

Brown, W. - De operationele taak van een bedrijf is driedelig: het ontwikkelen, het maken en het verkopen van produkten. Eerstgenoemde taak, produktontwikkeling, vormt een onvervreemdbaar onderdeel van dit gehele proces.

Niettemin ziet men nog vaak dat het ontwerpen en ontwikkelen van produkten wordt beschouwd als een soort specialistische bezigheid, waarbij vrijblijvende adviezen worden verstrekt. Gegeven de operationele taak van het bedrijf echter moet deze functie worden gezien als een afzonderlijke taak, met een eigen verantwoordelijkheid, geheel gelijkwaardig aan de andere twee taken, productie en marketing.

Bij een goede organisatie dienen dan ook onder de „chief executive” een drietal managers te staan, belast met resp. produktontwikkeling, productie en marketing. Deze drie functionarissen moeten qua status, capaciteiten en salaris aan elkaar gelijk zijn.

Een scherpe afbakening van de drie functies, met ieder een eigen identiteit en verantwoordelijkheid, is een noodzakelijke voorwaarde voor een vruchtbare samenwerking van de respectievelijke bedrijfs-onderdelen.

Ba VI 13
E 642.32

Management Today, maart 1970

What communication means

Drucker, P. - Het zeer grote aantal publicaties over communicatie in het management heeft nauwelijks iets opgeleverd. In feite is de meeste bruikbare kennis omtrent communicatie ontstaan als bij-product van werk op schijnbaar geheel andere gebieden. De conclusies waartoe deze kennis ons echter voert zijn verrassend.

De traditionele, naar beneden gerichte communicatie in bedrijven en andere organisaties werkt niet, en kan niet werken. Hetzelfde geldt echter ook voor het zgn. „luisteren” naar ondergeschikten. Meer en betere informatie, zoals die tegenwoordig in grote hoeveelheden beschikbaar is, maakt het communicatieprobleem alleen maar erger. Omdat men nog steeds uitgaat van verkeerde premissen zullen alle pogingen, hoe goed bedoeld ook, om het probleem op te lossen, geen resultaat opleveren.

Toch kan uit deze negatieve resultaten worden afgeleid wat de grondbegrippen van communicatie zijn: perceptie, verwachting en betrokkenheid.

Wat perceptie betreft, het zwaartepunt van de communicatie ligt bij de ontvanger van de informatie. De kernvraag is of de voor hem bedoelde boodschap bij hem „overkomt” en dit overkomen wordt onder meer bepaald door emotionele en culturele factoren.

Het is een bekend feit uit de psychologie, dat mensen alleen dat opnemen, wat zij verwachten te zien of te horen. Het onverwachte komt helemaal niet over, tenzij het zó onverwacht is dat de continuïteit door een schok wordt doorbroken. Voordat we kunnen communiceren, moeten we dus weten wat de ontvanger verwacht te horen.

Omdat communicatie altijd op een of andere manier iets van de ontvanger vraagt, moet deze gemotiveerd zijn om dat wat van hem gevraagd wordt, te doen.

Informatie daarentegen is iets dat communicatie vóóronderstelt, en is dus een probleem van een andere orde. Wel moet gezegd worden dat de huidige informatie-explosie bij overdosering vlug tot een volledige informatie-blackout leidt bij de ontvanger ervan.

Deze grondbegrippen worden in het artikel verder uitgewerkt en toegepast op het management. De eindconclusie is dat communicatie niet een organisatiemiddel is, maar een manier van organiseren.

Ba VI 13
E 641.213.41

Management Today, maart 1970

Kosten en opbrengsten van de marktwerking

Kuypers, S. W. M. - De marketing-activiteiten kunnen worden ingedeeld in verbetering van de afzetcondities van reeds in het assortiment opgenomen artikelen en samenstelling van een zo winstgevend mogelijk assortiment. Deze indeling komt overeen met twee verschillende doeleinden van de onderneming en twee verschillende economiseringsprocessen.

In dit artikel wordt de nadruk gelegd op de kosten-opbrengstenanalyse. Hierbij wordt de toepassing van integrale kostprijzen verworpen, omdat deze weinig relevant zijn voor de vaststelling van de verkoopprijs. Voor de samenstelling van het assortiment is het van belang te weten in welke mate de verschillende artikelen beslag leggen op schaarse produktiemiddelen als verkoopprijs, leidinggevende arbeid en vermogen. Als rendementsbasis wordt die inputfaktor gekozen waarvan de beperktheid het

sterkst wordt gevoeld. Periodieke rendementsberekeningen geven een oordeel over de wenselijkheid een bepaald artikel in het assortiment te handhaven.

Voor nieuwe producten zal met behulp van een kosten-opbrengstenanalyse het rendement zo goed mogelijk benaderd moeten worden. Deze mogelijkheid ontbreekt echter bij oorspronkelijke producten (noviteiten). Als aanvulling op de kosten-opbrengstenanalyse is ook een kosten-effektiviteitsanalyse noodzakelijk.

Ba VI - 15
E 641.252

Maandblad voor Bedrijfsadministratie en organisatie, februari 1970

De commissaris in het moderne ondernemingsbestel

Plantenga, P. - In een onlangs gehouden rede, waarvan het artikel een weergave geeft, is nader ingegaan op de laatste van de drie vragen: is de commissaris een belangenvertegenwoordiger; hoe moet de commissaris gekozen worden; en hoe moet de raad van commissarissen worden samengesteld. Enkele punten daaruit zijn de volgende:

In het SER advies van 19 september j.l. worden aan de commissaris de volgende eisen gesteld: 1) een brede maatschappelijke ervaring; 2) een open oog voor maatschappelijke ontwikkelingen; 3) wijsheid en bezonnenheid van oordeel; 4) specifieke deskundigheid t.a.v. een of meer aspecten van het ondernemingsbestel.

De te kiezen personen zullen in verband hiermee niet te jong moeten zijn. Er zal geen sprake mogen zijn van belangenvertegenwoordiging terwille van de garantie van onafhankelijkheid en onpartijdigheid. Voorgesteld wordt om aan het commissariaat ook de zorg toe te vertrouwen voor een adequate arbeidsvoorwaarden- en pensioenregeling voor de directie.

Een verbreding van de kring waaruit commissarissen gekozen kunnen worden, is mogelijk en vereist. Bij de te kiezen personen moet men niet te snel met zijn veroordeling klaar staan; de specifieke deskundigheid van de betrokken persoon kan juist zeer wel die van de directie aanvullen.

Ba VI - 16
E 642.41

Maatschappijbelangen, maart 1970

Corporate planning in the life insurance industry

Brown, T. G. - Levensverzekeringsmaatschappijen worden geconfronteerd met een periode van toenemende concurrentie, niet alleen onderling, maar ook t.o.v. andere bedrijfstakken die wedijveren om het discretionaire inkomen van de consument. In deze onzekere situatie worden planningsystemen van toenemend belang. Evenals veel andere bedrijven in deze sector hebben de levensverzekeringsmaatschappijen zich niet intensief beziggehouden met de ontwikkeling van gecoördineerde planningsprocessen, voornamelijk door gebrek aan kennis van de basisprincipes daarvan.

Aan de hand van een schema worden de belangrijkste bestanddelen van een planningsstelsel behandeld. Deze bestanddelen zijn:

- basic planning, de vaststelling van de doeleinden van het bedrijf, van zijn werkterrein en van de wegen waarlangs de onderneming zich kan ontwikkelen.
- strategic planning, het ontwerpen van strategieën om toekomstige ontwikkelingen in overeenstemming te brengen met de doeleinden van het bedrijf.
- operational planning, een gedetailleerde uitwerking van de vastgestelde strategieën, nauwkeurig bepaald in de tijd en afgestemd op de specifieke behoeften van de consument.
- operations management, het verkrijgen van gegevens over de werkelijke gang van zaken en de afwijkingen daarvan t.o.v. de planning.
- evaluation, d.i. onderzoek en analyse van de gevonden afwijkingen, teneinde de volgende planningsperiode beter toegerust in te kunnen gaan.

Ba VI - 19, IX - 2
E. 641.231.1

Canadian Chartered Accountant, februari 1970

How to develop organizations

Smith, B. P. - Oude organisatieprincipes verliezen snel terrein; met nieuwe, ongebruikelijke structuren wordt in de V.S. op grote schaal geëxperimenteerd.

De bekendste ontwikkeling t.a.v. de bedrijfsleiding is het „president's office”, waar een team van vier of vijf man de vroegere directeur vervangt. Een andere organisatievorm die de traditionele grenzen

overschrijdt is de methode van projectorganisatie, waarbij „horizontale” projectgroepen de verticale verantwoordelijkheidslijnen doorsnijden.

Deze ontwikkelingen, die spotten met het aloude principe van „één man één baas”, vergroten de flexibiliteit maar bergen in zich de mogelijkheid dat de organisatorische eenheid van het bedrijf in gevaar komt. Een antwoord hierop is de aanstelling van een functionaris, die tot taak heeft de ontwikkeling van de organisatie voortdurend te bewaken.

Bij een onderzoek onder 17 grote bedrijven in de V.S., was er slechts één waar men niet in een dergelijke functie geloofde; in tweederde van de overige bedrijven was een dergelijke functie gecreëerd; de andere bedrijven waren van plan op korte termijn een dergelijke functie in het leven te roepen.

De tweevoudige taak in deze functie, invoering van vernieuwingen in en bewaking van de organisatie, dient te worden uitgevoerd in samenwerking met de afdeling personeelszaken, maar organisatorisch gescheiden daarvan.

Ba VI-1
E 642.453

Management Today, mei 1970

De drang tot diversificatie

Nijman, H. J. en Van der Wolk, E. - Onder diversificatie verstaat men uitbreiding van het assortiment met *nieuwe* produkten en/of diensten. Nieuw dan, binnen het kader van het assortiment. Dit artikel betreft de strategische diversificatie: toevoeging van een geheel ander produkt. Daarnaast kennen we de tactische diversificatie: vergroting van het aantal kleuren, modellen, maten enz.

De vele motieven tot diversificatie kunnen ondergebracht worden in zes groepen, welke in het artikel genoemd worden.

Het probleem is: hoe vindt men de meest succesvolle diversificatierichting? Als richtlijn geven de schrijvers een basispatroon voor diversificatie.

- a. produktieverwante en afzetverwante diversificatie: men blijft op vertrouwd terrein. De onderneming kan het hoogste profijt trekken van haar hulpbronnen.
- b. produktieverwante en afzetdivergente diversificatie: een betere en gelijkmatiger bezetting van het kostbare productieapparaat; de afzet van het nieuwe produkt staat geheel los van de bestaande.
- c. produktiedivergente en afzetverwante diversificatie: aantrekkelijk voor bedrijven, die een overheersende marktpositie hebben en op deze markten veelbelovende afzet- en winstmogelijkheden zien, welke echter nieuwe fabricagefaciliteiten vragen.
- d. produktiedivergente en afzetdivergente diversificatie: geeft groot risico, omdat de nieuwe en oude produkten vrijwel nergens aanrakingspunten hebben.

Ba VI-5
E 612.132

Doelmatig bedrijfsbeheer, april 1970

Het SER-advies - een stille revolutie

Sanders, P. - De inhoud van het SER-advies van 19 september 1969 over de samenstelling en bevoegdheden van de Raad van Commissarissen (R.v.C.), als onderdeel van het totale pakket van herzieningen van het ondernemingsrecht voor de grote ondernemingen, is zo essentieel dat men van een stille revolutie kan spreken.

Naast de directie, de algemene vergadering van aandeelhouders (a.v.a.) en de R.v.C., wordt thans ook de werknemer via de ondernemingsraad (o.r.) een eigen plaats in de structuur van de onderneming geboden. Zo wordt in dit advies de werknemer - via zijn ondernemingsraad - bij de samenstelling van de R.v.C. ingeschakeld.

In het SER-advies worden de bevoegdheden van de voortaan verplicht gestelde R.v.C. uitgebreid. De belangrijkste nieuwe bevoegdheden betreffen de benoeming van directieleden en de vaststelling van de jaarstukken van de onderneming.

Bij de samenstelling van de R.v.C. worden de a.v.a. en de o.r. nu op één lijn gesteld; zij moeten beide een verklaring van geen bezwaar op de voordracht van de R.v.C. bij de benoeming van nieuwe commissarissen geven, hetgeen in feite op het recht van veto neerkomt.

Aanbevelingen kunnen ook komen van de zijde van de directie, de a.v.a. en de o.r.. De auteur bespreekt de konsekventies daarvan. De R.v.C. moet in ieder geval een keus doen uit de aanbevelingen, want zij moet komen tot een enkelvoudige voordracht.

Door de wet op de ondernemingsraden en dit voorstel t.a.v. de R.v.C. heeft voor de grote ondernemingen het N.V. recht zich tot ondernemingsrecht ontwikkeld. Deze structuurveranderingen kunnen een bijdrage leveren tot verbetering van de menselijke relaties en het arbeidsklimaat binnen de onderneming.

Ba VI-16
E 642.41
E 612.42:251.2

*Tijdschrift voor Vennoetschappen
Verenigingen en Stichtingen
februari 1970*

VII. LEER VAN DE ARBEIDSVOORWAARDEN

Werkoverleg een zinvolle vorm van medezeggenschap

Vollebergh, J. J. A. - Als werkoverleg wordt gezien: het overleg geconcentreerd op het werk en de werkomstandigheden in de eigen afdeling of sector van de onderneming.

Mensen die kritisch denkend hun werk doen kunnen vaak met ideeën komen waaraan de arbeidsdeskundige niet dacht. Systematisch werkoverleg, gekoppeld aan verantwoordelijkheid voor het wel-slagen daarvan, geeft de medewerkers gelegenheid hun kennis en talenten te toetsen en is een goed instrument om hen tot meer inzet te brengen.

Een positieve houding van de hoogste leiding is daarbij van primair belang; bovendien zal zij mét de ondernemingsraad het werkoverleg (dat in het begin nog niet zo vlot op gang zal komen) moeten blijven stimuleren.

Bij het doorvoeren van werkoverleg als vorm van medezeggenschap zal de gezagsverhouding veranderen; het gezag wordt echter niet ondermijnd, maar slechts gerelativeerd.

Het werkoverleg dient dan opgenomen te worden in een veel ruimer proces van democratisering omdat het anders gemakkelijk blijft bij overleg binnen de bestaande verhoudingen en structuren. Als technisch middel tot het goed leiden van een organisatie is het te beperkt van opzet.

Ba VII - 4
E 641.216.2

Tijdschrift voor efficiënt directiebeleid, maart 1970

b. BIJZONDERE BEDRIJVEN

VIII. HOTELS, RESTAURANTS, ZIEKENHUIZEN

Horecabedrijven in de houdgreep

Tideman, M.C. - DE omzetstijging in de horeca is onbevredigend. Het produktievolume is in de periode 1963-68 naar schatting slechts met 8% gestegen (36% voor het gehele bedrijfsleven), terwijl het arbeidsvolume met 5 à 6% is gestegen (3 à 4% voor totaal). De stijging van de daarmee samenhangende gemiddelde omzet per arbeidskracht was slechts 2% (5 jaar), voornamelijk dus door onvoldoende stijging van de produktievolume en een relatief te groot aantal arbeidskrachten.

Deze tweede factor komt tot uiting in de relatief hoge arbeidskostenquote in de horeca. De schrijver beschouwt de netto-winst nagenoeg volledig als beloning voor de arbeid van de ondernemer en medewerkende gezinsleden. Zo komt hij tot een arbeidskostenquote van 43%, welke bij een voortgaande stijging van de prijs van de arbeid in 1975 zelfs de 50 Het produktievolume is afhankelijk van

Het produktievolume is afhankelijk van

1. particulieren, 2. zakenlieden 3. buitenlanders. De onvoldoende stijging moet vooral worden toegerekend aan de categorieën particulieren en buitenlanders. De oorzaak hiervan is naast de sterke prijsverhogingen het feit dat het produkt onvoldoende bevrediging schenkt. De bedrijfsvoering is vaak nog te traditioneel.

Vele horecabedrijven gaan een moeilijke tijd tegemoet als niet de bedrijfsvoering sterk wordt gewijzigd, waardoor met minder loonkosten een beter aansprekend produkt wordt voortgebracht.

Bb VIII
E 635.421

Economisch-Statistische Berichten, 7 januari 1970

X. FINANCIERINGSINSTELLINGEN

Measurement of performance in banking

Sloane, L. J. - De opleiding van het Engelse bankwezen is te weinig uitgerust met hulpmiddelen voor de besluitvorming; efficiency en kosten zijn in mindere mate bepaald en bewaakt dan in de industrie.

Informatie over uitgaven komt uit de boekhouding van vorderingen en uitzettingen per filiaal. Kosten- en kostprijsberekeningen, uit dit oogpunt voor de leiding belangrijker, moeten nog ontwikkeld worden.

Wél hebben de meeste banken een overzicht van transacties, voortvloeiend uit een bepaalde functie. Nodig is echter een verbijzondering van de kosten naar functie en de ontwikkeling van deze kosten per eenheid in de tijd, alsmede de vergelijking met een standaard. Dit laatste is noodzakelijk als de leiding dadelijk corrigerend wil kunnen optreden.

Een gedetailleerde kwantitatieve en kwalitatieve formulering van vooraf opgestelde standaards vereist versterking en decentralisatie van de leiding. De meerdere kosten daarvan zullen ruimschoots gecompenseerd worden door een grotere efficiency.

Bb X - 2

Certified Accountants Journal, maart 1970

E 136.353.11

E 324.3

De kostentoerekening bij banken

De Boer, J.A. - De kennis van de kostprijs is ook voor de leiding van het bankbedrijf een waardevol gegeven. De beschouwing heeft betrekking op banken die zich in principe met alle vormen van krediet bezighouden en zich niet doelbewust in hun bedrijfsvoering beperken.

Aangezien het hoofdprodukt van deze integrale banken in twee delen uiteenvalt, n.l. het lange en korte krediet, spitst het probleem van de kostprijsberekening zich toe op de vraag hoe de directe en indirecte kosten verbijzonderd moeten worden naar de kostendragers lang en kort krediet.

De rente, door de bank vergoed over spaargelden en bankdeposito's, moet toegerekend worden aan de lange kredieten en de rente, vergoed over credet-gelden in rekening courant, aan de korte kredieten.

Bewezen wordt namelijk dat de rente over credet-gelden in rekening courant moet worden toegerekend aan de debet-gelden in rekening courant omdat tussen deze beide een oorzakelijk verband bestaat.

Na een samenvatting van deze opvattingen van enkele bekende auteurs over de geldschepping, die ondermeer voortvloeit uit de korte credietverlening, wordt een koste weergave gegeven van de kostentoerekening in het bankbedrijf.

Bb X - 1

Maandblad voor Bedrijfsadministratie en -organisatie, maart 1970

Ba IV-2

E 136.343

E 324.3