



# Economisch - Statistische Berichten

47e JAARGANG - 25 APRIL 1962 - No. 2334

Adviezen  
bij de keuze  
van  
beleggingen  
en het sluiten  
van alle  
verzekeringen

**R. MEES & ZONEN**  
ROTTERDAM



**schadeverzekering  
van  
kantoormachines**

Uitgebreide verzekering van alle  
soorten kantoormachines (schrijf-  
machines - rekenmachines - boek-  
houdmachines - Hollerith-installaties).

**PROVIDENTIA**

N.V. ALGEMEENE  
VERZEKERING-MAATSCHAPPIJ  
PROVIDENTIA

AMSTERDAM-C  
HERENGRACHT 376  
TELEFOON 222120



**COLLECTIEVE  
PENSIOEN-VERZEKERING**

**ECONOMISCH-  
STATISTISCHE BERICHTEN**

Uitgave van de  
Stichting Het Nederlandsch Economisch Instituut

Adres voor Nederland: *Pieter de Hoochweg 118, Rotterdam-6.*  
Telefoon redactie: (010) 5 29 39. Administratie: (010)  
3 80 40. Giro 8408.

Privé-adres redacteur-secretaris: *Drs. A. de Wit, Sleedoorn-  
laan 17, Rotterdam-12, tel. (010) 18 36 32.*

Bankiers: *R. Mees en Zonen, Rotterdam, Banque de Com-  
merce, Koninklijk Plein 6, Brussel, postcheque-rekening  
260.34.*

Redactie-adres voor België: *Dr. J. Geluck, Zwijnaardse Steen-  
weg 357, Gent.*

Abonnementen: *Pieter de Hoochweg 118, Rotterdam-6.*

Abonnementsprijs: *franco per post, voor Nederland en de  
Overzeese Rijksdelen (per zeepost) f. 29,—, overige landen  
f. 31,— per jaar (België en Luxemburg B.fr. 400).*  
Abonnementen kunnen ingaan met elk nummer en slechts  
worden beëindigd per ultimo van een kalenderjaar.

Losse exemplaren van dit nummer 75 ct.

Advertenties: *Alle correspondentie betreffende advertenties  
te richten aan de N.V. Koninklijke Nederl. Boekdrukkerij  
H. A. M. Roelants, Lange Haven 141, Schiedam, tel. (010)  
6 93 00, toestel 1 of 3.*

Advertentie-tarief *f. 0,36 per mm. Contract-tarieven op aan-  
vraag. Rubrieken „Vacatures” en „Beschikbare krachten”  
f. 0,72 per mm (dubbele kolom). De administratie behoudt  
zich het recht voor om advertenties zonder opgaaf van  
redenen te weigeren.*

COMMISSIE VAN REDACTIE: Ch. Glasz; L. M. Koyck; H. W. Lambers;  
J. Tinbergen; J. R. Zuidema. Redacteur-Secretaris: A. de Wit.  
Adjunct Redacteur-Secretaris: M. Hart.

COMMISSIE VAN ADVIES VOOR BELGIË: F. Collin; J. E. Mertens  
de Wilmars; J. van Tichelen; R. Vandeputte; A. J. Vlerick.

# Stad en lande

Op de 28e dag van de maand maart verscheen in „E.-S.B.” een deel van een oud Chinees sprookje.

Wel tien zonen had Nam Ping, en al deze zonen dachten, dat zij over hun leven tevreden mochten zijn. De meesten waren tevreden, omdat hun bedrijven steeds groter werden en hun inkomsten steeds stegen; maar niet voor allen was dit de grondslag van tevredenheid. Een van de zonen van Nam Ping was een arme boer; hij was tevreden vanwege het idyllische landschap dat hij bewoonde. Maar al zijn broeders zeiden: gij kunt niet tevreden zijn, want gij zijt arm. Maar de arme zoon van Nam Ping zeide: zie toch de soepele lijnen van de landouwen, ruik toch de frisse lucht waarvan ik dagelijks geniet; waarom zou ik niet tevreden zijn? Maar al de broeders spraken: gij kunt niet tevreden zijn, want gij zijt arm.

Zo geschiedde het dan dat de arme zoon van Nam Ping op zekere dag naar zijn vader ging en sprak: Vader ik ben arm en ik heb een lei aangeschaft om de oorzaak van mijn armoede te weten, laten wij daar samen op rekenen.

Aldus geschiedde het dat de arme zoon van Nam Ping uit zijn armoede geld nam om zijn zwakte te kennen. En ter ere van de hoogvereerde Myo-pi verkondigde hij zijn zwakheden aan al zijn broeders. En zijn broeders spraken: het is goed dat gij zwak zijt; lever ons uw produkten tegen de kale kostprijs of goedkoper, opdat ook onze kostprijzen laag blijven. Het gebeurde zelfs in een jaar van grote welvaart, dat de rijst een wijle schaars was, omdat de nieuwe oogst vertraagd werd door het koude weder. Toen spraken al de broeders tot Nam Ping, hun vader: zie toch, de rijst wordt duur, verbiedt toch de rijst-uitvoer, opdat onze kostprijzen laag blijven. En tot hun arme broeder spraken de welvarende zonen van Nam Ping: zie toch, uw prijzen zijn altijd slecht, werk toch

doelmatiger. Maar van hun winstmarges spraken de broeders bij dit alles niet.

Onderwijl schreven de arme boer en zijn vader Nam Ping vele rapporten en nota's op hun lei. Daarin werd geschreven over de noden en de mogelijkheden van de arme zoon van Nam Ping. Toen dan de eerste april wederom gepasseerd was vereerden zij Myo-pi, de hoogvereerde, met een rapport over „Een bedrijfsvergelijkend streekonderzoek op de zandgronden”. Daarin schreven zij voor een ieder die het lezen wil — dat zullen zijn zij, die stevige boerenkost weten te waarderen — dat de verschillen in arbeidseffect een tweemaal zo groot probleem vormen als alle andere problemen samen. Zij schreven neer dat verschillen in arbeidseffect vooral werden veroorzaakt door verschillen in arbeidsdichtheid (Chinees: man/land ratio). Zij spraken er zelfs over, dat het misschien beter is naar de stad te gaan verhuizen. Daar is ruimte, want daar bouwt men wijk aan wijk op mondriaan niveau. De straten zijn er recht en de gevels zijn er recht en de ramen zijn

er recht, terwijl naar men zegt een auto meer gas produceert dan een boerenpaard. Voor de arme zoon van Nam Ping kan hier zeker plaats worden ingeruimd.

In de eerste plaats door de welvarende zonen van Nam Ping, die graag liefelijke dreven bewonen en de stad in het stenen tijdperk achterlaten. En alle rijke zonen van Nam Ping bogen zich voor Myo-pi, de hoogvereerde; en spraken tot hun arme broeder: zie toch, wij verlaten de stad, waarom gaat gij er niet wonen?

En de arme zoon van Nam Ping sprak tot zijn vader: Vader, ik weet wat gij doen moet. Leg een waas van verveling over de landouwen, dan wordt de overgang niet al te pijnlijk, als ik uiteindelijk toch in de stad terecht kom.

HAM MING.

Verschillen in bedrijfsoppervlakte leiden voor:

- ca. 38 pCt. tot gelijkvormige veranderingen van de bedrijfsgrootte;
- ca. 26 pCt. tot verbetering van het arbeidseffect op grotere bedrijven;
- ca. 18 pCt. tot relatief meer kippen op kleine bedrijven;
- ca. 7 pCt. tot relatief meer akkerbouw op grote bedrijven;
- ca. 11 pCt. is onzichtbaar wegens statistische onzekerheid.

100 pCt.

De gevolgen van een lagere arbeidsdichtheid kunnen als volgt worden verdeeld:

- 70 pCt.: een beter arbeidseffect;
- 12 pCt.: minder kippen;
- 4 pCt.: minder tuinbouw;
- 3 pCt.: meer marktbaar gewassen;
- 11 pCt.: onzeker.

100 pCt.

Uit: Dr. G. Hamming: „Een bedrijfsvergelijkend streekonderzoek op de zandgronden”, Rapport No. 384 van het Landbouw-Economisch Instituut, 's-Gravenhage, z.j.

## INHOUD

|  | Blz. |  | Blz. |
|--|------|--|------|
| Stad en lande, door Prof. Dr. Ir. G. Hamming . . .   | 379  | Het verschil tussen koopmotief en verstandelijk argument, door A. Bakker met een naschrift van J. B. Craandijk . . . . . | 391  |
| De vakbeweging in nieuwe banen, door Mr. Dr. A. A. van Rhijn . . . . .   | 380  |  |      |
| Commerciële economie, toegepast op de politiek in de detailhandel (III), door Prof. Dr. W. J. van de Woestijne . . . . . | 384  | <b>Boekbesprekingen:</b>   |      |
| De nationale verkoopacties bij de Belgische middenstand, door J. Tanghe, lic. econ. wet. . . . .                         | 386  | Prof. Dr. F. L. van Muiswinkel: Handel, markt en beurs en De handelsonderneming, bespr. door Dr. A. de Jong . . . . .    | 394  |
| <b>Bedrijfseconomische notities:</b>   |      | Theorie van de economische politiek, bespr. door Prof. Dr. F. Hartog . . . . .   | 395  |
| Organisatiestructuur van de moderne industriële onderneming, door P. W. Das . . . . .                                    | 389  | Recente publikaties . . . . .  | 395  |

De schrijver laat zien hoezeer de positie der vakbeweging zich in de loop der jaren heeft gewijzigd. Zij wordt daarbij thans voor geheel nieuwe problemen gesteld. Moeilijk is de verhouding geworden tussen leiding en leden door de toegenomen omvang der organisaties, een ander type arbeider en het teruglopen van de zin voor organisatie. Ook het karakter van de sociale strijd is veranderd. Het zich mede verantwoordelijk gevoelen voor de volledige werkgelegenheid beperkt het optreden der vakbeweging in haar loonpolitiek. Bij haar verder optreden zal de vakbeweging meer de nadruk gaan leggen op wensen, die alleen door de politieke partijen en de volksvertegenwoordiging kunnen worden verwezenlijkt. Als voorbeelden worden genoemd de wens een betere inkomens- en vermogensverdeling tot stand te brengen en het verwezenlijken van een hogere bijdrage uit de rijksmiddelen ten behoeve van de sociale verzekering.

## De vakbeweging in nieuwe banen

Een halve eeuw geleden stelde de Amerikaanse vakverenigingsleider Samuel Gompers de eis dat de loonpolitiek werd beheerst door: „meer en meer en meer”. Voor de gevolgen welke dit zou hebben voor de algemene economische toestand werd geen verantwoordelijkheid aanvaard. Dat was een zaak voor de andere maatschappelijke groepen.

De Nederlandse vakbeweging heeft zich in de jaren na 1945, toen Nederland na de wereldoorlog weder moest worden opgebouwd, direct op een ander standpunt gesteld. Zij heeft gevoeld dat de vakbeweging een grote verantwoordelijkheid draagt voor de gehele Nederlandse samenleving. Terecht is haar voor dit standpunt dikwijls van vele kanten lof toegezwaaid. Dat neemt niet weg, dat zij daardoor voor moeilijke nieuwe opgaven kwam te staan. Haar taak werd daarbij nog verzaamd doordat zich in de positie van de vakbeweging allerlei veranderingen voltrokken. Het is de moeite waard bij een en ander wat langer stil te staan. Het maken van een vergelijking tussen de positie van vroeger en die van thans kan daarbij dikwijls verhelderend werken.

### Omvang der vakorganisatie.

De vakbonden waren vroeger van geringe omvang. Er was daardoor slechts weinig administratie. Het apparaat kon klein worden gehouden. Het meeste werk kon in de vrije tijd worden gedaan. Arbeiders, die overdag in de fabriek werkzaam waren, deden in de rest van hun tijd vakverenigingswerk. De leden waren daardoor goed op de hoogte van hetgeen door hun organisatie werd gedaan. De activiteiten speelden zich immers ter plaatse af. Het terrein van de arbeid der organisatie was lokaal.

Hoe geheel anders is de toestand tegenwoordig! De plaatselijke bondjes zijn uitgegroeid tot nationale vakbonden met tienduizenden leden, die zich in vakcentrales met honderdduizenden leden hebben verenigd. Aan de behandeling der problemen worden geheel andere eisen gesteld. Er waren mannen nodig die al hun tijd daaraan konden geven. Specialisten moesten worden aangetrokken. Het zich steeds uitbreidende werk vereiste een behoorlijk administratief apparaat, met alles wat daaraan vast zit.

De belangrijke lokale activiteiten maakten plaats voor een behandeling centraal aan de top. Aan de voorlichting der leden, die vroeger plaatselijk zoveel eenvoudiger was, werden nu bijzondere eisen gesteld. Maar door de zoveel grotere afstand tussen leiding en leden dreigde toch het gevaar dat beiden van elkaar zouden vervreemden.

Voor dit tekort aan communicatie heeft de Nederlandse vakbeweging ongetwijfeld een open oog. De bestuurders beleggen, dikwijls ten koste van hun gezondheid, avond aan avond vergaderingen om hun leden voor te lichten. Aan de opleiding van het kader wordt bijzondere zorg besteed. Cursussen en scholing nemen daarbij een belangrijke plaats in. In de bondsorganen worden de actuele onderwerpen behoorlijk behandeld. Ondanks dit alles is het probleem van leiding en leden nog allerminst opgelost. De vakbeweging gevoelt dit zelf ook. Vandaar dat gezocht wordt naar middelen om de communicatie tussen leiders en leden te versterken. Een interessante studie wordt daarvoor thans gemaakt in een der grootste Nederlandse vakbonden: de Algemene Nederlandse Metaalbewerdersbond<sup>1)</sup>.

### Een ander type arbeider.

Intussen rijst toch de vraag of men hierbij niet dieper moet graven. De apathie van vele leden der vakbeweging is een te opvallend verschijnsel dan dat het zou kunnen worden afgedaan met een verwijzing naar de zoveel grotere omvang der organisatie. Het verschijnsel doet zich in het buitenland evenzeer voor als bij ons. Wie daarvan nog eens een voorbeeld wil hebben, neme kennis van een in 1952 verschenen publikatie van Joseph Goldstein: „The Government of British Trade Unions; a study of apathy and the democratic process in the Transport and General Workers Union” (uitgever Allen and Unwin). Bij deze grootste Engelse vakbond met ongeveer 1,3 mln. leden is het gebrek

<sup>1)</sup> Ik verwijs de belangstellende lezer daarvoor naar een tweetal artikelen in het tijdschrift „Socialisme en Democratie” van januari en maart 1962. Het eerste is getiteld: „Lager verbonnskader als communicatieschakel”; het tweede: „Medewerkers in de vakbeweging”. Beide artikelen zijn samengesteld door de heren J. H. Buiters, C. Poppe en H. Wallenburg.

aan belangstelling der leden werkelijk schrikbarend. Het is bekend dat dit gebrek aan medeleven der leden de kleine groep communisten, die altijd trouw op hun post zijn, in de leiding der Engelse vakbonden een veel grotere invloed geeft dan met hun getal overeenkomt.

Een diepere oorzaak dan de omvang der organisatie lijkt mij het opkomen van een ander type arbeider. De arbeider van de oude stempel treedt geleidelijk meer op de achtergrond. Het aantal geschoolde arbeiders, technici, opzichters, administratieve beambten enz. neemt in het bedrijfsleven sterk toe. Zij aanvaarden de gestegen welvaart, die mede door de arbeid der vakbeweging in het verleden is verkregen als een vanzelfsprekende zaak. Albeda wijst er in zijn „Vakbeweging en Maatschappij” (blz. 11) terecht op, dat deze generatie minder voor de solidariteit van de „arbeidersklasse” gevoelt omdat ze *persoonlijke* ambities heeft. Zij streeft naar een hogere sociale status en meent die vooral te kunnen bereiken door zich in te spannen en te scholen. Het vertrouwen op eigen prestatie doet de band met de vakbeweging losser worden. Het kan in die gedachtengang nog wel zijn nut hebben om lid van een vakbond te zijn. Maar dat lidmaatschap heeft dan toch meer het karakter van een aansluiting bij een verzekeringsmaatschappij, welke altijd zijn betekenis kan hebben. Bij zo iemand is van een innerlijk-meeleven met de vakbeweging, zoals dat in de eerste periode zoveel voorkwam, heel weinig sprake.

Het hier gesignaleerde verschijnsel is in Nederland nog maar weinig onderzocht. Buitenlandse schrijvers hebben zich er meer uitvoerig mede bezig gehouden, wanneer zij het type van de tegenwoordige mens trachten te karakteriseren. In zijn publikatie: „Volwassen worden” (uitg. J. Bijleveld, Utrecht) wijdt Beets een interessante verhandeling aan het reeds beroemde boek van Schelsky: „Die skeptische Generation”. Daarin constateert hij:

„Het in arbeiderskringen vroeger bestaande klassebewustzijn is aan het verdwijnen. Men voelt zich niet meer in een hoek gezet en uitgebuit. Men richt zich op de eigen persoonlijke prestatie en wordt meegenomen door het verlangen om op de maatschappelijke ladder te stijgen. Er bestaat dus een in wezen „kleinbürgerlich - mittelständische Aufstiegsmentalität”, waardoor contact met ouderen, die nog geloven in een duidelijk klassebewustzijn en vanuit dat geloof menen een strijd te moeten voeren, verloren is gegaan” (blz. 45).

Niet minder interessant is wat een andere zeer bekende schrijver, Karel Bednarik, over deze zaak zegt. Zijn onderzoek is vooral gebaseerd op Oostenrijkse gegevens. Uit zijn: „De jonge arbeider van deze tijd een nieuw type” (uitg. J. Bijleveld, Utrecht), geef ik enkele kenmerkende citaten. Ideologisch ziet hij deze verandering:

„het verdwijnen van dat gedeelte van de vulgair-marxistische ideologie, welke geen kwestie van geloof, maar van wil is, namelijk van het solidariteitsbesef” (blz. 62).

Vandaar ook een andere houding van de jonge arbeider tegenover de vakorganisatie:

„van welke voordelen hij wel profiteert, zonder zich innig met haar verbonden te gevoelen” (blz. 47).

Dat heeft weer zijn consequenties in zijn houding tegenover de bestuursleden der vakorganisatie, want:

„er begint een toenemende tegenstelling te ontstaan tussen de mentaliteit van de machtig geworden bestuurders en die van de bestuurde aanhangers en leden” (blz. 120).

Tot nu toe sprak ik slechts over de moeilijkheden, die het moderne type arbeider voor de vakvereniging oplevert. Maar ik moet nog verder gaan. Ook los van de vakvereniging bestaat bij velen van de huidige jongere generatie een tegenzin tegen het als lid deelnemen aan een grote organisatie. In de jeugdbeweging komt dit verschijnsel het duidelijkst aan het licht. Vandaar dat de jeugdbeweging van tegenwoordig weer heel andere vormen zoekt en heeft aangenomen dan bijv. de jeugdbeweging van na de eerste wereldoorlog. Maar ook buiten de jeugdbeweging heeft het verschijnsel zijn betekenis. Het Nederlands Gesprekcentrum, dat op zo geslaagde wijze leidende Nederlanders van verschillende overtuiging bij elkaar brengt, heeft zich tweemaal met dit onderwerp bezig gehouden. Publikatie no. 23, handelende over: „Geestelijke leiding van volwassenen”, zegt daaromtrent (blz. 34-35):

„Terwijl de ouderen sterk zijn ingesteld op de grotere samenlevingsvormen, ziet men bij de jongeren de hang naar het intieme, het contact met de weinigen, maar dan ook een zeer verdiept contact. Men laat zich niet snel tot enthousiasme stemmen voor het „algemeen belang” (kerk, vereniging, partij)....”

In dezelfde zin laat publikatie no. 24 over: „Huidige mensbeschouwing” zich uit. Van de moderne mens wordt daar gezegd (blz. 18):

„Zijn behoefte aan zingeving kan hij niet meer bevredigen samen met anderen in grote organische levensverbanden, waarin men samen gelooft en belijdt, een ideaal heeft en daarvoor strijdt. Daarom zoekt hij van kleine, vaak losse verbanden uit, naar de zin van wereld en leven”.

Ook dit kenmerk van de moderne mens maakt het vraagstuk van leiding en leden moeilijk voor de vakorganisatie.

Al deze fragmentarische mededelingen hebben alleen, maar ten doel het probleem aan te duiden. Het zou van belang zijn indien onze sociologen zich nog meer intens op dit onderwerp zouden werpen dan tot nu toe is gebeurd. Er valt hier nog veel te doen. De leiding van de vakvereniging zou van de resultaten kunnen profiteren.

### Sociale strijd.

Ik keer weer terug naar het verleden. Het was in de periode, dat de vakbeweging nog strijd moest voeren voor haar erkenning. De werkgevers waren dikwijls niet bereid met de vertegenwoordigers van de vakvereniging te praten. Arbeiders, die lid der vakvereniging werden, hadden een goede kans te worden ontslagen. Verbeteringen moesten langs de weg van arbeidsconflicten worden verkregen. Onder deze omstandigheden kon de vakbeweging zich niet mede verantwoordelijk gevoelen voor de goede gang van zaken in het productieproces.

Thans is dat alles diametraal veranderd. De werkgevers erkennen de vakverenigingen der arbeiders als de volkomen gelijkwaardige van die der werkgevers. Geleidelijk aan heeft de medezeggenschap der arbeiders — dit begrip nu in ruime zin genomen — zich uitgebreid. De invloed der vakbeweging gaat ook ver uit boven het overeenkomen der arbeidsvoorwaarden. In de Stichting van de Arbeid, maar vooral in de S.-E.R., komt de gehele sociaal-economische politiek van Nederland aan de orde. En al heeft de S.-E.R. slechts adviserende bevoegdheid, zo is toch voldoende bekend, welk een grote invloed hij op het sociaal-economisch beleid der regering uitoefent.

De sociale strijd der vakvereniging heeft daarmee een geheel ander karakter gekregen. De strijd is van de fabrieks-

poort verplaatst naar de conferentietafel. Een gelukkige verandering! Het redelijke overleg overheerst. De kracht van argumenten vervangt de dreigende vuist.

Daarmede is de mogelijkheid van de staking niet uitgesloten. Keynes heeft de staking genoemd: „een barbaars overblijfsel der 19e eeuw”. Toch kunnen er omstandigheden zijn, die het voor de vakvereniging noodzakelijk maken dit barbaarse instrument te hanteren. De Nederlandse vakbeweging toont op dit punt een grote mate van bezonnenheid. Zij is er zich kennelijk van bewust hoezeer de omstandigheden in de latere jaren zijn veranderd. In de aanvang kon de vakbeweging zich aan de verantwoordelijkheid voor de goede gang van zaken in het produktieproces onttrekken. Zij kon zich in die positie afzijdig houden van de samenleving. Maar thans kan zij dat niet meer doen. Want thans vormt zij een geïnstitutioneerd deel van die samenleving. Zij is in die samenleving geïntegreerd.

Er is aanleiding om deze dingen nog eens duidelijk te stellen. Wij hebben na 1945 nauwelijks grote arbeidsconflicten gekend. Misschien dat daardoor buiten de kringen der vakbeweging tegenwoordig nog wel eens wat te vlot over stakingen wordt gesproken. Een staking is altijd een tweesnijdend zwaard geweest. Zij had ook vroeger grote economische en zedelijke schade tot gevolg. Maar in de huidige samenleving is zij nog veel gevaarlijker geworden. De verenigingen van werkgevers en arbeiders zijn tegenwoordig veel groter en machtiger dan vroeger. Bovendien zijn de onderlinge banden tussen de bedrijfstakken in de samenleving veel meer onderling verweven. Wat op een bepaalde plaats in het produktieproces gebeurt, heeft direct haar ernstige repercussies elders. Komt het werkelijk tot een conflict, dan zal de vakbeweging de voor haar gunstigste positie uitkiezen om van daaruit de strijd te voeren. Maar dat zullen dan ook juist de bedrijfstakken zijn, die bij een arbeidsconflict de samenleving het meest desorganiseren. Het gevolg zal zijn, dat de overheid niet afzijdig kan blijven. Een arbeidsconflict kan daardoor gemakkelijk het karakter krijgen van een strijd tegen de regering.

Hiervoor is tmeer aanleiding omdat op dit ogenblik omtrent de omvang van het stakingsrecht een grote mate van onzekerheid bestaat. De Hoge Raad heeft in een recent arrest (het *Izgn. Panonlibco*-arrest van 15 januari 1960) beslist dat een staking niet altijd wanprestatie is, want dat het „mogelijk is, dat de omstandigheden waaronder zulk een werkweigerings plaatsvindt van dien aard zijn, dat naar de heersende rechtsovertuiging in redelijkheid van de werknemers niet kan worden gevergd de arbeid voort te zetten of bepaalde werkzaamheden te verrichten”. Naar de mening van de Hoge Raad zal dus het geoorloofd zijn van een staking geval voor geval moeten worden beoordeeld. Intussen mist de vakbeweging daardoor het houvast dat nodig is om het juridisch geoorloofde van een bepaalde staking vooraf te beoordelen.

Ligt de zaak aldus naar de buitenwereld, dus *extern*, niet eenvoudig, ook *intern*, tegenover de leden, vraagt een stakingsbesluit nauwkeurige overweging. De arbeiders van tegenwoordig zijn immers niet meer de proletariërs van vroeger, die niets meer hebben te verliezen dan hun ketenen. Het proletarische bewustzijn, dat destijds de hoofden en harten vulde, is verdwenen. Voor vele arbeiders betekent thans een staking het in gevaar brengen van een hogere sociale status, die zij met veel moeite hebben veroverd. Het moet dus wel heel duidelijk zijn, dat een staking onvermijdelijk is, wil men alle arbeiders meekrijgen. Een

lichtvaardige staking immers kan gemakkelijk tot een nederlaag leiden, met als gevolg het aantasten van de stabiliteit der vakvereniging omdat er tal van leden zijn, die haar uit teleurstelling in de steek laten.

Nogmaals: een staking kan noodzakelijk zijn. Maar dan toch alleen wanneer alle bovengenoemde factoren nauwkeurig zijn gewogen, zoals bij de leiders der Nederlandse vakbeweging gelukkig gebeurt. Ik heb de indruk, dat verschillende van de eisen, die de vakbeweging tegenwoordig stelt, veel meer op *politiek* terrein liggen en daarom op dat niveau moeten worden beslist. Ik hoop daar straks nog op terug te komen.

### Volledige werkgelegenheid.

De jaren vóór de wereldoorlog kenmerkten zich periodiek door perioden van grote werkloosheid. Aan het voorkomen van die werkloosheid kon de vakbeweging niets doen. Daarvoor was destijds haar invloed op het maatschappelijk bestel te gering. Zij kon slechts pogen de meest schrijnende gevolgen van de werkloosheid op te vangen door naar uitkeringen te streven, die voorzagen in het allernoodzakelijkste levensonderhoud. De kassen, die daarvoor werden gevormd, werden, zij het zeer onvoldoende, door de overheid gesubsidieerd.

Na 1945 is dat alles heel anders geworden. Behoudens enkele lacunes bestaat van dat jaar af volledige werkgelegenheid. Er is thans zelfs een zo groot tekort aan arbeidskrachten, dat Spanjaarden en Italianen moeten worden aangetrokken om de tekorten aan te vullen. Hierdoor wordt de vakbeweging geconfronteerd met een geheel nieuwe situatie. Het ontbreken van massale werkloosheid is een van de grootste sociale verbeteringen der na-oorlogse periode. De vakbeweging gevoelt het ook aldus. Daarom is er haar veel aan gelegen dit resultaat te handhaven. Enerzijds wil zij uiteraard het reële loon zo hoog mogelijk opvoeren, anderzijds wil zij het loonpeil niet overtrekken om het gevaar van overbesteding te voorkomen. Overbesteding immers trekt de betalingsbalans scheef, maakt maatregelen tot bestedingsbeperking nodig en leidt daarmede tot werkloosheid. De enkele malen, dat na 1945 bestedingsbeperking noodzakelijk was, hebben geleerd, dat juist de sociaal zwakkeren daardoor het meest worden gedupeerd. Niemand kan daarnaar terugverlangen.

Maar door haar medewerking aan het bevorderen van het evenwicht tussen loon- en prijspeil, betalingsbalans en werkgelegenheid ontstaan voor de vakbeweging allerlei nieuwe moeilijke situaties. Om te beginnen is het voor haar bijzonder onaantrekkelijk, dat bij het toezicht van de regering op het loonpeil dikwijls erg wordt gemillimeterd. Wat betreft de investeringen bestaat een zeer veel grotere mate van vrijheid. En toch kunnen overtrokken investeringen evenzeer tot overbesteding bijdragen als overtrokken lonen. Voorts is het economische probleem hoe het juiste evenwicht moet worden verkregen en bewaard, bijzonder ingewikkeld. Formules, statistieken en berekeningen spelen daarbij een rol, die alleen voor de enkele deskundige ingewijden geen geheimtaal is. Maar dan is ook volkomen duidelijk, voor welk een uiterst moeilijke taak de bestuurders der vakbeweging staan wanneer zij het resultaat van het overleg voor hun leden moeten verdedigen.

Ik zal hierbij niet uitvoerig ingaan op het probleem welk systeem van loonpolitiek het beste is. Geleide loonpolitiek en gedifferentieerde loonpolitiek hebben beide hun bezwaren. Laten wij hopen dat de commissie Schouten van de S.-E.R. met een systeem voor de dag komt dat een vooruit-

gang betekent. Maar ik moet toch wel opmerken, dat de positie der vakbeweging onder het huidige systeem moeilijker is dan destijds onder het systeem der geleide loonpolitiek. Als voorzitter van de Interdepartementale loon- en prijscommissie heb ik destijds vijf maal de loononderhandelingen met de Stichting van de Arbeid (werkgevers en arbeiders) geleid. In dit overleg trachtten de vertegenwoordigers der overheid met de vertegenwoordigers van de Stichting tot resultaat te komen, hetgeen telkens is gelukt. Ook de vakbeweging had in deze onderhandelingen een belangrijke invloed. Was over een loonsverhoging overeenstemming bereikt en was deze door de Ministerraad goedgekeurd, dan was dit resultaat ook onaantastbaar. De vakbeweging kon dan haar leden duidelijk maken waarom zij aan het bereiken van dit resultaat had medegewerkt.

De crux van het huidige systeem der loonpolitiek is nu juist dat de onaantastbaarheid van het resultaat van het tussen werkgevers en arbeiders gevoerde overleg ontbreekt, omdat de overheid er daarna nog aan te pas moet komen. Met haar aanwijzingen doorkruist zij herhaaldelijk het door de vakbeweging met de werkgevers verkregen resultaat. Bij de geleide loonpolitiek was dit niet mogelijk omdat de overheid van haar kant reeds *van de beginne af* binnenskamers aan het totstandkomen van het resultaat medewerkte. Men kan er natuurlijk de voorkeur aan geven dat de overheid pas in een *later* stadium haar uiteindelijke beslissing geeft. Maar dan kan het voor de vakbeweging nodig zijn om het standpunt van de overheid en niet dat van de werkgevers en arbeiders voor de leden te verdedigen. Het is duidelijk dat dit voor de vakbeweging geen aangename boodschap is. Haar taak wordt dan nog extra verzaamd doordat vele werkgevers door het aanbieden en betalen van zwarte lonen laten zien dat het meerdere er best af kan. Onder deze omstandigheden is het niet zo onbegrijpelijk, dat wilde stakingen optreden en categorale bonden worden gevormd. Vandaar mijn hatelijke hoop dat de commissie Schouten voor deze moeilijkheid van het huidige systeem van loonpolitiek een oplossing zal weten te vinden. Dan behoeven wij ook niet bang te zijn voor de vrees van Goetz Briefs (Das Gewerkschaftsproblem gestern und heute, blz. 47), dat de vakbeweging in plaats van een „Schutzorgan des Arbeiters” wordt tot een „Kontrollorgan über den Arbeiter”.

#### Vakbeweging en politieke partij.

In ons land hebben vakbeweging en politieke partij ieder een eigen plaats en taak. Weliswaar zijn er allerlei personele banden tussen de drie grote vakbonden enerzijds en de met haar verwante politieke partijen anderzijds, maar aan het beginsel dat de vakbeweging en de politieke partij ieder hun eigen gezichtspunt en hun eigen verantwoordelijkheid hebben, wordt toch niet getwijfeld. Al te nauwe banden tussen de vakbeweging en de met haar verwante politieke partij zijn zeer ongewenst. De wijze waarop de Engelse vakbonden de Labourparty beïnvloeden is een waarschuwend voorbeeld om niet in die richting te gaan.

Maar ook hier stelt de nieuwe ontwikkeling de Nederlandse vakbeweging voor moeilijkheden. Wat toch is het geval. Aanvankelijk kon de vakbeweging allerlei verbeteringen bereiken zonder dat daarmee geraakt werd aan de grondslagen van de structuur van onze sociaal-economische samenleving. Geleidelijk aan is dit evenwel aan het veranderen. Het blijkt immers meer en meer dat allerlei sociale gewenste verbeteringen niet zullen kunnen worden bereikt zonder aan de grondslagen van de structuur van onze so-

ciaal-economische samenleving te raken. Wijziging van die grondslagen kan echter alleen worden verkregen door wettelijke maatregelen. En het nemen van wettelijke maatregelen ligt op het *politieke* terrein, dus niet op het terrein van de vakbeweging. Ik noem enkele voorbeelden.

1. De vakbeweging heeft altijd gestreden voor een *beterere inkomensverdeling*. Op dit gebied heeft de vakbeweging voor de arbeiders veel bereikt. Zij is erin geslaagd om ook de arbeiders hun aandeel in het stijgend nationaal inkomen te verschaffen. Maar bij de verdeling van het nationaal inkomen tussen de groep werknemers en de groep zelfstandigen wordt geen *relatieve* verbetering ten gunste van de werknemers bereikt. Het is bekend, dat dit verschijnsel zich in andere landen ook voordoet. Voor ons land is het Centraal Planbureau de bron voor gegevens. Het blijkt dat het werknemersaandeel in het nationaal inkomen van 1959 tot 1962 weliswaar van 67,5 pCt. tot 70,5 pCt. is gestegen, maar dat volgens de laatste gegevens het werknemersaandeel in 1950 ook 70,5 pCt. bedroeg. De cijfers schommelen dus wel, maar van een stijgende tendens, die zich doorzet, is geen sprake. Het werknemersaandeel toont een grote mate van stabiliteit. In wezen betekent hier stabiliteit nog enige achteruitgang omdat er een verschuiving in de samenleving plaatsvindt, waarbij het aantal werknemers relatief stijgt en het aantal zelfstandigen relatief daalt. Op die grond zou men dus reeds een stijgend werknemersaandeel moeten verwachten.

Het is niet waarschijnlijk, dat hierin door loonacties afdoend verbetering zal kunnen worden gebracht. Andriessen (Theorie van de economische politiek, blz. 124-125) stelt de vraag „in hoeverre loonkostenstijgingen (dus loonsverhogingen voor zover zij de produktiviteitsgroei te boven gaan) en andere kostenverhogingen door de ondernemers in de prijzen zullen worden doorberekend”. En dan luidt zijn antwoord:

„Wat dit aangaat hebben verschillende onderzoeken uitgewezen dat de prijsvorming in de praktijk vaak meer bepaald lijkt te zijn door kostenoverwegingen dan door afzetmotieven. Dit staat dan in tegenstelling tot de naïeve variant van de marginale analyse die nog in veel leerboeken is te vinden. De oorzaken hiervan zijn onder meer: a. het betere inzicht in en de grotere voorspelbaarheid van het kostenverloop, b. het feit dat prijsveranderingen op grond van gestegen kosten voor het publiek meer acceptabel zijn”.

Loonacties als door mij bedoeld zullen dus vermoedelijk tot prijsstijging leiden, met alle ongelukkige gevolgen daaraan, o.a. juist voor de grote groep werknemers, verbonden. En toch is ook een relatieve verbetering in de verdeling van het nationaal inkomen gewenst als men in aanmerking neemt, dat blijkens de maandstatistiek van het financieel-weten van het C.B.S. van maart 1962 (blz. 103) in het jaar 1958 nog 75,7 pCt. der bevolking een inkomen had beneden de f. 6.000 en 45,8 pCt. beneden de f. 4.000. Een reden vooral voor de politieke partijen om zich op een wijziging van de inkomensstructuur van het nationaal inkomen te bezinnen.

2. Een ander voorbeeld ontleen ik aan de *vermogensverdeling*. De gunstige conjunctuur der latere jaren heeft de zelffinanciering der ondernemingen sterk doen toenemen. Deze zelffinanciering der ondernemingen heeft de aandeelhouders geen windeieren gelegd. De waarde van de aandelen van de goede Nederlandse ondernemingen is daardoor enorm gestegen. Wie de gestegen waarde van zijn aandeel realiseert betaalt daarover geen inkomstenbelasting. Men mag dan ook wel aannemen dat menig aandeelhouder op die wijze voordeel heeft getrokken, zonder

aan de fiscus te offeren. De arbeider heeft geen deel aan de winsten, die de zelffinanciering hebben mogelijk gemaakt. Ik zie niet in, hoe hierin zonder wettelijke maatregelen — die tot het politieke terrein behoren en dus niet de vakbeweging regarderen — verandering kan worden gebracht. Het stelsel van winstdeling is in de laatste jaren in ons land uitvoerig besproken. De resultaten, ook uit de praktijk, zijn niet van die aard dat een wettelijke regeling van deze materie erg aantrekkelijk is. Meer aandacht had naar mijn mening moeten worden gegeven aan een rapport van de Wiardi Beckman Stichting over „Belasting van vermogenswinsten”, dat in 1959 door een commissie onder leiding van Schendstok is uitgebracht. Hier werd een ernstige poging gedaan om de maatschappelijke onrechtvaardigheid weg te nemen die bestaat doordat rechtstreekse vermogensvermeerderingen in de privé sfeer tot dusverre voor een deel onbelast zijn gebleven. De opbrengst had uitstekend kunnen worden benut om wat meer te voorzien in de collectieve behoeften, die juist voor de grote groep minder welgestelden zo belangrijk zijn als bijv. meer gelijkheid van kansen, een beter woningpeil, meer recreatiemogelijkheden e.d. Maar ook hier kan de vakbeweging alleen maar wensen uiten. Het zijn de politieke partijen die beslissen.

3. Een laatste voorbeeld ontleen ik aan de sociale verzekering. In de jaren na 1945 is het gebouw der sociale verzekering aanmerkelijk verbeterd. Maar het is bepaald nog niet voltooid. Er moet nog allerlei gebeuren. De invaliditeitsuitkeringen vragen dringend herziening. Het bedrag der A.O.W. moet nog worden verhoogd. Met dat al bereiken de premies een steeds hoger peil. Nu is bekend dat de werknemers voor het betalen van die premies een looncompensatie plegen te ontvangen. Dat neemt niet weg, dat

daardoor de „ruimte” voor een reële loonsverhoging wordt beperkt. Wanneer men thans ziet het verschil in brutoloon en nettoloon, dus wat de arbeider aan het eind van de week in het handje krijgt, dan rijst toch de vraag of een verdere vergroting van dit verschil de sociale verzekering niet impopulair zal gaan maken.

Ook zonder dat de oude strijd tussen verzekering en staatspensioen wordt heropend zou hierin verandering kunnen worden gebracht door een hogere bijdrage uit de rijksmiddelen. Bij de werkloosheidsverzekering wordt een dergelijke bijdrage reeds toegekend. Bij een vergelijking van Nederland met de E.E.G.-landen blijkt, dat in Nederland de bijdrage van de overheid relatief gering is. Het aandeel van de overheid bedroeg enige jaren geleden in België 27 pCt., in Duitsland 19 pCt., in Luxemburg 18 pCt., in Frankrijk 15 pCt. en in Nederland 8 pCt. Alleen Italië komt nog iets lager. Ook uit een oogpunt van een meer rechtvaardige verdeling van het nationaal inkomen verdient daarom een hogere bijdrage uit de rijksmiddelen ernstige overweging. Maar ook hier berust de beslissing bij de politieke partijen.

Zo zal de vakbeweging, wil zij de structuur der sociaal-economische samenleving verder wijzigen, zich meer en meer gaan bewegen op een terrein, waarop zij haar wensen niet zelf beslissend kan verwezenlijken, omdat de politieke partijen en de volksvertegenwoordigers het laatste woord hebben.

Uit dit alles blijkt wel hoezeer de vakbeweging voor geheel nieuwe vraagstukken wordt gesteld. Gelukkig heeft de Nederlandse vakbeweging leiders, die getoond hebben moeilijke vraagstukken te kunnen oplossen.

<sup>5</sup>s-Gravenhage.

Mr. Dr. A. A. VAN RHIJN.

## Commerciële economie, toegepast op de politiek in de detailhandel

### III. Exclusief verkeer en de invloed op de prijzen

Wij zagen dat de prijsformule  $p = \frac{\epsilon}{\epsilon - 1} V \geq \frac{C + VQ}{Q}$

ons in staat stelde een groot aantal uiteenlopende feitelijke situaties van het merkartikel te verklaren. Wij willen thans met behulp van diezelfde formule een aantal andere verschijnselen in de commerciële sfeer analyseren.

Er is een stroming om de handelsmarges te verklaren uit de kosten die voor het vervullen van de functie noodzakelijk zijn. Nu vormen die kosten, blijkens de tweede helft van de rechterkant van onze formule inderdaad een factor. Toch zijn er verschillende verschijnselen die met de kostenhypothese moeilijk in overeenstemming te brengen zijn. Wij wijzen allereerst op het in zeer veel branches en vele landen gebruikelijke feit, dat binnen zekere grenzen in een winkel geen onderscheid gemaakt wordt of er een grotere of kleinere hoeveelheid ineens wordt gekocht. Toch is het voor ieder duidelijk dat er maar een miniem verschil kan zijn tussen de distributiekosten bij verkoop van 1 of van 2 eenheden.

Een ander merkwaardig verschijnsel is het volgende. In de loop van deze eeuw met haar twee wereldoorlogen, een ongekend diepe depressie na 1930 en een ongekende hausse na de tweede wereldoorlog, die bovendien nog

gepaard ging met belangrijke veranderingen in de winkeltechniek en winkelinrichting, alsmede in de grootte van de gemiddelde omzet, is in vele branches de usantieële handelsmarge maar nauwelijks veranderd. Dit geldt o.a. voor de kruideniersbranche, de boekhandel, de handel in geneesmiddelen en cosmetica. Als men van de kosten uitgaat ligt dat niet voor de hand.

Er zijn produkten die usantieel tegen een zodanige marge verkocht plegen te worden dat daardoor de handelskosten niet gedekt worden, bijv. zout. Er zijn ook artikelen die extra arbeid van afwegen en verpakken eisen en die ondanks deze hogere kosten toch geen hogere procentuele marge hebben dan de overeenkomstige verpakte artikelen die zo overgereikt kunnen worden. Met de kostenhypothese is dat alles niet, althans niet eenvoudig, te verklaren.

Gaan wij er evenwel van uit dat de handelaar niet in de eerste plaats tracht zijn opslagbedrag in overeenstemming met zijn distributiekosten te brengen, maar dat hij gewoon is een opslagpercentage te hanteren dan verandert een en ander, vooral als wij uit de formule voor de optimale prijs  $p = \frac{\epsilon}{\epsilon - 1} V$  afleiden dat het optimale



opslagpercentage  $\frac{100}{\xi - 1}$  is. De afzetelasticiteit  $\xi$  is dan de beslissende factor en de kosten spelen geen directe rol.

In de hoogte van de afzetelasticiteit komt het gedrag van de klanten tot uitdrukking en in het bijzonder hun mogelijkheden om van de ene winkelier op de andere over te gaan. Heeft de klant, wat dat betreft, *realiter* een grote vrijheid, dan is de afzetelasticiteit hoog; in het tegengestelde geval is zij laag. Hoewel de winkelier invloed op de elasticiteit kan uitoefenen moet hij dit in de meeste gevallen doen door het gedrag van de afnemers te beïnvloeden.

Uit het bovenstaande volgt dat voor artikelen met een gelijke afzetelasticiteit ook het winstopslagpercentage gelijk is. Hiermede is het feitelijke gedrag t.a.v. verschillende verkoophoeveelheden verklaard. Of ik een of twee ons thee koop, heeft geen invloed op de wijze waarop ik op prijzen en prijsverschillen reageer. De afzetelasticiteit is dus in beide gevallen gelijk en dus ook de procentuele winstopslag. Dat deze opslag in het ene geval absoluut twee maal zo groot is als in het andere, en dat bij nagenoeg gelijke distributiekosten, maakt niet uit. Zou ik evenwel in plaats van twee ons twee kilo thee willen kopen, dan loont het voor mij om te informeren wat de prijzen bij andere winkeliers zijn en misschien zelfs, om een grossier op te bellen. Bij die hoeveelheid zal normaliter de afzetelasticiteit groter en dus de procentuele winstmarge lager zijn. De prijsreductie bij die hoeveelheid wordt dus niet gegeven omdat de kosten lager zijn, maar wel omdat de afzetelasticiteit groter is vanwege de toegenomen keuzemogelijkheid bij de afnemer.

Indirect houden de kosten wel hun invloed. Zo zal de winkelier zeer kleine hoeveelheden (grammen thee) niet verkopen omdat zo'n transactie haar kosten niet dekt. Als een artikel zeer zelden gevraagd wordt en daardoor wegens de kleine omzetsnelheid hoge distributiekosten heeft dan zullen vele winkeliers om die reden het uit hun assortiment verwijderen. Dit kan twee gevolgen hebben. De enkele winkeliers die zich op dat artikel specialiseren krijgen er een grotere omzet in, zodat hun kosten relatief dalen. Is het aantal gespecialiseerde winkels zeer klein, dan is ook de keuzemogelijkheid van de afnemers beperkt en kan de afzetelasticiteit iets kleiner en daarmee de bruto winstmarge iets hoger worden.

In principe heeft evenwel de hoogte van de kosten geen invloed op dit optimale bruto winstpercentage maar wel op de vraag of het artikel wel of niet gevoerd zal worden. Aangezien in vele gevallen de ruimte in de winkel en het vermogen van de winkelier beperkt is, moet hij een keuze maken uit de eventueel te voeren artikelen en zal hij die artikelen uitwieden die de minst gunstige verhouding hebben tussen het per transactie te verwachten winstbedrag en het daaraan toe te rekenen kostenbedrag. Het commerciële beleid is bij de winkelier dan ook primair gericht op een gunstig assortiment en eerst secundo op een gunstige prijszetting. Bij zijn prijspolitiek heeft de winkelier zo alleen rekening te houden met de elasticiteit van de afzet of, zoals hij dat zal zeggen, met de concurrentieverhoudingen. Bij een nieuw artikel zal hij zich daarom voor het bepalen van zijn bruto winstmarge richten naar consumptieverwante artikelen, omdat hij daar overeenkomstige concurrentieverhoudingen en dus een ongeveer gelijke afzetelasticiteit mag verwachten.

Ook is nu eenvoudig te verklaren waarom de bruto winstmarges in het algemeen geen noemenswaardige in-

vloed hebben ondergaan van het feit dat in onze eeuw het prijs- en kostenniveau twee maal over de kop is gegaan en de verkooptechniek in, en de inrichting van de winkels principieel gewijzigd is. Dat alles is wel zeer belangrijk, maar van geen directe invloed op de concurrentieverhoudingen en dus ook niet op de bruto winstmarge. In 1900 zowel als thans heeft de consument in de onmiddellijke omgeving van zijn woning de keus uit een aantal winkels voor zijn dagelijkse behoeften (kruidenier, groentezaken, slager, bakker, sigarenwinkels etc.). In ieder van die winkels heeft hij thans, zoals toen, keus uit een aantal sterk verwante en dus onderling sterk concurrerende artikelen. Zijn keuzemogelijkheden zijn niet veel veranderd en dus ook niet de afzetelasticiteit. Tegenover een grotere prijsgevoeligheid wegens de lage inkomens omstreeks 1900 staat het duidelijker prijsinzicht als gevolg van het toenemen van de merkartikelen anderzijds.

Wij mogen aannemen dat als een winkelier in zijn afzetgebied 3 of 4 concurrenten heeft, zijn klanten ruime keuze uit winkels van dat soort hebben. Als dat aantal concurrenten nog verder toeneemt, zal de feitelijke kracht van die concurrentie niet meer toenemen en dus ook de afzetelasticiteit niet meer stijgen. *Dit betekent dat een toeneming van het aantal winkels onder die omstandigheden ook niet meer leidt tot een verlaging van de bruto marge.* Deze is immers, zoals wij zagen, van de afzetelasticiteit afhankelijk. Wij hebben hier de verklaring van het meermalen waargenomen feit dat een vergroting of verkleining van het aantal winkels, en dus van wat men wel de concurrentie noemt, niet leidt tot een lagere of hogere prijs. Wat er wel gebeurt is iets geheel anders. De vergroting van het aantal winkels in een bepaald verkoopgebied doet de gemiddelde omzet per winkel, en dus ook het bruto en het netto winstbedrag per winkel, dalen.

Voor de groothandel geldt in principe hetzelfde. Ook daar is in het algemeen het aantal aanbieders reeds zo groot dat een uitbreiding van het aantal niet meer leidt tot een grotere afzetelasticiteit, maar wel tot een daling van omzet en winst.

Het bovenstaande verklaart waarom men in handelskringen, ter beveiliging van het inkomen, in het algemeen niet streeft naar onderlinge overeenkomsten om bij artikelen die in concurrentie staan tot hogere prijzen resp. hogere marges te komen. Die marges zijn namelijk, gegeven de concurrentieverhoudingen, optimaal. Maar wel streeft men ernaar om door erkenningsregelingen etc. het aantal handelaren te beperken. Het doorbreken van zulke erkenningsregelingen betekent dan ook meestal dat de rentabiliteit van de bedrijven door vergroting van het aantal handelaren minder wordt, maar de invloed op het prijsniveau is vaak verdwijnend klein.

Wij hebben hier dus een verklaring voor het feit dat soms het aantal aanbieders toe kan nemen zonder dat dit tot lagere prijzen leidt. Omgekeerd leidt dan een afnemen van het aantal aanbieders niet tot hogere prijzen. Helaas is dit verschijnsel te weinig bekend bij hen die over ondernemersovereenkomsten moeten oordelen. Soms kan zelfs een vermindering van het aantal aanbieders tot een hogere afzetelasticiteit en dus tot lagere marges leiden. Dit is namelijk het geval als hierdoor de typische verschijnselen van een scherpe oligopolistische concurrentie zich voor gaan doen; de maat voor de scherpheid van die concurrentie is ook hier de hoogte van de afzetelasticiteit en niet het aantal concurrenten.

In België wordt elk jaar, op initiatief van enkele belangrijke middenstandsorganisaties en met goedkeuring van de overheid, een landelijke actie op touw gezet ter vergroting van de detailhandelsomzetten. Schrijver van onderstaand artikel zet uiteen of en zo ja in hoeverre de individuele detailhandelaar belang heeft bij deelneming aan deze acties en wat deze betekenen voor de consument. Voorts gaat hij in op de vraag, of lokale verkoopacties de voorkeur verdienen boven landelijke acties. Schrijver is van mening dat lokale acties momenteel zowel bij de detaillisten als bij de consumenten het meest in de smaak vallen en dat de plaatselijke middenstandsleiding daarom in de toekomst die actie moet steunen, die het meest de lokale belangen van detailhandelaren en verbruikers behartigt. Willen de initiatiefnemers werkelijk de verkoop stimuleren, dan zullen zij zich nooit mogen laten verleiden tot experimenten, maar op grond van onderzoek objectieve normen moeten vaststellen voor de te voeren verkooppolitiek.

## De nationale verkoopacties bij de Belgische middenstand

Jaarlijks wordt thans in België, op initiatief van enkele belangrijke middenstandsorganisaties en met de goedkeuring van de overheid, een nationale actie op touw gezet om zoals het heet de verkoop bij de middenstand te stimuleren: Grosso modo steunt een dergelijke verkoopactie op de principes van de loterij, in die zin, dat door de inrichters een aantal biljetten wordt aangemaakt, die dan door de middenstanders-deelnemers worden aangekocht. De prijzen, verbonden aan de actie, worden door de inrichters vooraf samengesteld en verdeeld over het totaal aantal aangemaakte biljetten. De middenstander-deelnemer levert bij elke verkoop tot een bepaald bedrag een biljet af aan de consument, waardoor deze laatste een kans maakt om in de loterij een winnend nummer te treffen. Totdaar in grote lijnen het toegepaste systeem.

Terloops wijzen we erop dat de plaatselijke middenstandsafdelingen door hun hoofdbestuur worden uitgenodigd om het initiatief te steunen zonder evenwel hiertoe te worden verplicht. Zelfs indien een plaatselijke afdeling aan de actie deelneemt blijven de individuele middenstanders — leden van deze organisatie — in principe volledig vrij. In deze bijdrage zullen wij nu, op grond van studie en ervaring, pogen deze formule van verkoopstimulering — en meer bepaald het zopás voorbije „Festival van de Middenstand” — kritisch te analyseren.

### Het tijdstip van de nationale verkoopactie.

Telkenmale grijpt de actie plaats juist vóór of rond de jaarwisseling. Het voorbije Festival bestreek geheel de maand december. Vanwege de inrichters is de keuze van dit tijdstip vrij psychologisch, vermits de eindejaarsmaand, met de perioden van Sinterklaas, Kerstmis en Nieuwjaar, algemeen als de geschenkenmaand bij uitstek wordt beschouwd. Het is zeer normaal dat tijdens deze periode de verkoop bij de middenstand, zelfs zonder nationale actie, gevoelig stijgt en vandaar is het zeer moeilijk het stimulerend effect dat van de actie uitgaat nauwkeurig te bepalen. Op economisch plan lijkt de keuze van het tijdstip eerder ongelukkig daar er ipso facto, tijdens de in normale omstandigheden reeds drukke decembermaand,

een seizoenversterkende invloed van uitgaat. Misschien zou in dit opzicht de actie beter kunnen worden afgestemd op de verkoopstimulering tijdens de zgn. „dode maanden”.

### Heeft de middenstander belang bij de deelneming aan de nationale verkoopactie?

Over dit probleem lopen de meningen blijkbaar zeer uiteen! Het is wegens de speling van allerlei factoren — objectieve maar vooral subjectieve — praktisch onmogelijk hier een stelling voorop te zetten. De individuele gevallen verschillen immers al te zeer. Nochtans kunnen we door de analyse van enkele objectieve gegevens de toestand van elke aspirant-deelnemer nader bepalen. Vooraf merken we op dat in onderstaande redenering abstractie wordt gemaakt van de factor „lokale concurrentie” in verband met de al of niet deelneming aan de actie.

Wat elke aspirant-deelnemer zich in principe moet afvragen vooraleer aan een dergelijk initiatief mee te werken is: zal bij deelneming aan de verkoopactie mijn totale winst tijdens deze periode hoger zijn dan wanneer ik niet aan de actie deelneem? Dit winstmotief zal in de meeste gevallen doorslaggevend zijn. Welnu, een hogere winst in bedoelde periode kan alleen gerealiseerd worden door een stijging van de afzet als direct gevolg van de deelneming! Deze winst wordt echter nadelig beïnvloed door de aflevering van loterijbiljetten, iets wat voor de deelnemer over het algemeen duurder uitvalt dan de toekenning van het gewoon ristorante. Bijgevolg zal voor elke deelnemer het verschil tussen de ristorantewaarde van de loterijbiljetten en het gewoon ristorante determinerend zijn voor de uiteindelijke grootte van de totale winst.

Onze eerste vraag wordt aldus concreter gesteld in een volgende: met hoeveel moet de afzet tijdens de actieperiode toenemen om minstens evenveel winst te realiseren als bij niet deelneming en behoud van de normale afzet tijdens dezelfde periode? Het antwoord hierop wordt essentieel bepaald én door het verschil tussen de ristorantewaarde van de loterijbiljetten en het gewoon ristorante, én door het gemiddeld winstpercentage op de verkochte goederen.

Bijgaande tabel — concreet toegepast op de ristorante-waarde van de Festivalbiljetten (4,5 pCt.) — geeft een overzicht van de noodzakelijke stijging van de afzet, bij verschillende winst- en ristorantepercentages, om bij deelneming aan de verkoopactie minstens evenveel winst te realiseren als bij niet-deelneming en behoud van de normale afzet tijdens dezelfde periode.

*Noodzakelijke afzetstijging (in pCt. van de normale afzet), om bij deelneming aan de actie minimaal evenveel winst te realiseren als bij niet-deelneming en behoud van de normale afzet*

|  |           | Gemiddeld winstpercentage op de verkochte produkten |      |      |      |      |
|--|-----------|---|------|------|------|------|
|  |           | 10  | 15   | 20   | 25   | 30   |
| Ristorno-<br>percentage op de<br>verkoop prijs | 0 .....   | 81,8  | 42,9 | 29,0 | 21,9 | 17,6 |
|  | 0,5 ..... | 72,7  | 38,1 | 25,8 | 19,5 | 15,7 |
|  | 1 .....   | 63,6  | 33,3 | 22,6 | 17,1 | 13,7 |
|  | 1,5 ..... | 54,5  | 28,6 | 19,4 | 14,6 | 11,8 |
|  | 2 .....   | 45,4  | 23,8 | 16,1 | 12,2 | 9,8  |
|  | 2,5 ..... | 36,3  | 19,0 | 12,9 | 9,8  | 7,8  |
|  | 3 .....   | 27,2  | 14,3 | 9,7  | 7,3  | 5,9  |

De situatie van elke aspirant-deelnemer zal naar onze mening tamelijk nauwkeurig kunnen worden herleid tot één van de typegevallen uit de tabel. Wanneer nu voor één bepaalde middenstandszaak de verwachte afzetstijging, als gevolg van de deelneming, geringer is dan de noodzakelijke minimumstijging, dan heeft zij er objectief beschouwd zelfs financieel voordeel bij niet aan de nationale verkoopactie deel te nemen.

Ter illustratie volgt een praktisch voorbeeld, aanleunend bij de tabel. Een middenstander-winkelier verleent steeds 2 pCt. ristorante op de verkoopprijs van zijn produkten en hij heeft een winstmarge van 20 pCt. Uit de tabel blijkt dat bedoelde middenstander-winkelier alleen financieel voordeel uit de deelneming aan de verkoopactie kan halen, wanneer zijn afzet tijdens die periode met meer dan 16,1 pCt. toeneemt.

Het spreekt vanzelf dat in de tabel de stijgingspercentages berekend werden t.a.v. de normale afzet in dezelfde periode als deze waarin de nationale actie plaats grijpt. Bij eventuele vergelijkingen zullen de middenstanders hier rekening mee houden, want het gebeurt maar al te vaak dat zij hun afzetstijging gaan berekenen op basis van hun verkoop tijdens de onmiddellijk voorafgaande maand, zodat geen rekening wordt gehouden met de seizoeninvloed van de eindejaarsmaand en bijgevolg de vergelijking op een valse basis berust.

Terloops benaderen we nog even de „concurrentie”, een factor die in bovenstaande redenering buiten beschouwing werd gelaten, doch naar onze mening niettemin in bepaalde gevallen doorslaggevend is voor de al of niet deelneming aan de verkoopactie. Elke middenstander is in dit opzicht zelf het best geplaatst om zijn concurrentiepositie te kennen. Is locale mededinging weinig te vrezen dan is het gevaar voor een dalend verkoopcijfer ten gevolge van niet-deelneming eerder gering; is er integendeel hevige concurrentie, dan bestaat de mogelijkheid dat het verkoopcijfer van een deelnemer tijdens de actieperiode in belang-

rijker mate toeneemt dan dit van zijn niet-deelnemende concurrent.

Stippen we nochtans aan, dat vooral op het platteland de invloed van de mededinging, wegens de aldaar heersende mentaliteit, niet zo belangrijk is. Iedereen kent er iedereen en zo ontstaan gewoonten en verplichtingen die niet doorbroken worden door de al of niet-deelneming aan een tijdelijke verkoopactie. De concurrentie zal evenmin een belangrijke rol spelen bij die artikelen waar de koopbeslissing vooral een kwestie is van vertrouwen in deze of gene middenstandszaak.

#### Wat mag de consument-deelnemer van de nationale verkoopactie verwachten?

Voor de consument-deelnemer betekent de nationale verkoopactie, in de echte zin van het woord, een loterij. Om zich een idee te vormen over de prijskans van elke consument-deelnemer is het nodig de loterijformule  $\frac{1}{n}$  in ons geval de Festivalformule  $\frac{1}{n}$  te ontcijferen, en dit kunnen we alleen door het geraamte ervan systematisch uit elkaar te nemen. Vooraf maken we er de lezer op attent dat onderstaande analyse uitsluitend steunt op de gepubliceerde gegevens en de daaruit afgeleide conclusies.

1. De trekking van de tombola had plaats vóór de aanvang van het Festival. Vermits de definitieve prijzenlijst op dit ogenblik reeds gepubliceerd was, staat het onomstootbaar vast dat het maximum bedrag aan prijzen op voorhand definitief werd vastgelegd. Dit betekent echter geenszins dat de toekenning van deze prijzen onafhankelijk is van het succes van de nationale verkoopactie.

2. Een vergelijking tussen de prijzenlijst en de lijst der winnende nummers laat toe het aantal door de inrichters aangemaakte loterijbiljetten te berekenen. Dit aantal bedraagt drie miljoen en wordt door de inrichters blijkbaar als een niet te overschrijden plafond beschouwd. Indien nu alle biljetten worden verkocht, keren de inrichters ipso facto alle prijzen uit. Wordt slechts de helft van de aangemaakte biljetten uitgegeven dan wordt automatisch — door speling van de wet der grote getallen — slechts de helft van de prijzen toegekend. De inrichtende organisaties kunnen op deze manier dus onmogelijk in het nadeel komen, daar de prijzen in feite proportioneel worden toegekend.

3. Welke verhouding bestaat er nu tussen de Festival-ontvangsten van de inrichters en hun uitgaven voor prijzen? Om deze verhouding te benaderen gaan wij uit van de hypothese dat alle aangemaakte biljetten door de inrichters werden verkocht! Daar de prijs per biljet voor de middenstander-deelnemer op 22,5 fr. werd gesteld, zou de maximale ontvangst van de inrichters 67 mln. fr. bedragen. De totale verkoopwaarde van de vastgestelde prijzen bedraagt naar onze berekening circa 27,53 mln. fr. Zonder gevaar van tegenspraak mogen we aannemen dat de fabrieksprijs, d.i. de werkelijke aankoopprijs voor de inrichters, minimaal 20 pCt. lager ligt, zodat de kosten besteed aan de samenstelling van de vastgestelde prijzen maximaal 22 mln. fr. belopen. De verhouding

(I. M.)

**§ N.V. SLAVENBURG'S BANK §**

$$\frac{\text{maximale ontvangsten}}{\text{maximale uitgaven voor prijzen}} = \text{ca. } \frac{3}{1}$$

Thans laten wij de hypothese vallen en besluiten dat de inrichters slechts 1/3 van hun totale ontvangsten — of die nu groot zijn of klein — onder vorm van prijzen uitkeren. We aanvaarden gaarne dat aan dergelijke acties veel publiciteits- en administratiekosten zijn verbonden maar toch zou het eerlijk en wenselijk zijn dat de inrichters achteraf de resultaten en kosten van de actie zouden publiceren opdat de deelnemende middenstanders — op wier kosten de actie feitelijk wordt ingericht — zouden kunnen nagaan wat er in realiteit met de overige 2/3 van de ontvangsten gebeurt.

4. Wat evenwel voor de consument belangrijker blijft, is het aantal en de waarde van de prijzen. Het maximum aantal prijzen verdeeld over 3 mln. biljetten, bedraagt 600.011, hetgeen neerkomt op de gelanceerde slogan „1 op 5 wint”. Naar onze berekening echter heeft 97,5 pCt. van de prijzen een verkoopwaarde die schommelt tussen 25 fr. en 50 fr. In werkelijkheid is het dus zo dat nauwelijks 2,5 pCt. van de prijzen de benaming „prijz” verdient. Dit brengt tevens mee dat de slogan „1 op 5 wint”, wat neerkwam op een gemiddeld consumptiebedrag per prijs van 2.500 fr. (1 biljet per 500 fr. aankopen) in werkelijkheid wordt „1 op 200 wint”, en dit komt neer op één prijs voor een gemiddeld consumptiebedrag van  $200 \times 500 \text{ fr.} = 100.000 \text{ fr.}$

Zo voorgesteld zou er van de thans gebruikte formule heel wat minder aantrekkingskracht op de consumenten uitgaan. De consumenten zijn het er ten andere over eens dat de waarde van de prijzen over het algemeen te gering was: Zou het derhalve niet zinvoller zijn — indien de verkoopactie werkelijk tot doel heeft de middenstand te steunen — naast de eliminatie van de minderwaardige prijzen ook de grote prijzen weg te cijferen om alleen uniforme geldprijzen ter waarde van 1.000 fr. of 2.000 fr. onder vorm van aankoopbons toe te kennen? Pas dan kan de prijswinnende consument zelf beslissen over de aanwending van de gewonnen aankoopbon en is hij er zeker van niet opgeschept te zitten met iets waaraan hij niet de minste behoefte heeft.

#### Verdienen lokale verkoopacties de voorkeur boven de nationale actie?

Het mag opmerkelijk worden genoemd dat thans meer en meer middenstandsacties op lokaal plan (per gewest, stad of dorp) worden ingericht. Deze acties staan volledig los van de nationale verkoopactie! Zij hebben een eigen organisatie, eigen prijzen, een eigen formule en zij zijn uitsluitend bedoeld als publiciteitsmiddel om de verkoop bij de plaatselijke middenstand te stimuleren.

Lokale verkoopacties bezitten o.i. ten aanzien van de nationale actie verschillende voordelen:

a. In de meeste gevallen wordt de prijzenlijst niet op voorhand definitief vastgelegd daar het aantal toegekende prijzen rechtstreeks varieert met het aantal verkochte biljetten, d.w.z. met de afzet van de middenstanders-deelnemers.

b. Belangrijk is het zeker dat de toegekende prijzen — in geval van lokale actie — uitsluitend bij de plaatselijke middenstand worden gekocht.

c. Lokale acties betekenen ipso facto lokale verdeling

Beleg modern - beleg in

INTER  
UNIE

N.V. Internationale Beleggings Unie „Interunie”, Postbus 617, Den Haag

(I. M.)

van de prijzen. Deze factor spreekt sterk tot de verbeelding van de consument die veeleer geneigd zal zijn aan de actie mee te werken wanneer elk jaar personen uit zijn onmiddellijke omgeving gelukkige prijswinnaars worden.

d. Tenslotte mag een lokale actie steeds op een ruimere belangstelling en deelneming van de middenstand rekenen, omdat aan een plaatselijke organisatie steeds méér vertrouwen wordt geschonken dan aan een formule op nationaal vlak, waar alles zoveel meer ideëel en zoveel minder zichtbaar en voelbaar is.

Het spreekt vanzelf dat lokale verkoopacties onverantwoord zijn in kleine dorpen die onmogelijk een interessante prijzenlijst kunnen in elkaar steken. In dergelijke gevallen nochtans kan aangesloten worden bij grotere buurgemeenten, of kan een actie georganiseerd worden waarbij verschillende kleine dorpen eendrachtig samenwerken om de toegekende prijzen interessant genoeg te maken.

Een ander euvel van de lokale verkoopacties ligt wellicht in de — voor de leiding — zeer delicate verdeling van de prijz aankoop bij de middenstanders-deelnemers. Het gebeurt immers vaak dat produkten of prestaties van bepaalde middenstandsbedrijven niet voor een prijs in aanmerking komen. Dit probleem kan evenwel vrij eenvoudig worden opgelost door de toegekende prijzen uitsluitend te beperken tot aankoopbons van een bepaalde waarde die dan later kunnen worden aangewend voor aankopen bij de middenstanders die aan de actie hebben deelgenomen.

#### Slotbeschouwingen.

Daar de jaarlijkse verkoopacties zowat traditie zijn geworden zal de lokale middenstandsleiding — alleen al om te beletten dat de plaatselijke verbruikers bepaalde produkten aankopen in een lokaliteit waar wel aan een actie wordt deelgenomen — verplicht zijn ófwel de nationale verkoopactie te steunen ófwel een lokale actie te organiseren. Nu is het zo dat de huidige formule van de nationale actie het absoluut niet meer doet en van langs om minder door de openbare mening wordt aanvaard. Ons steunend op geslaagde precedentes en op de houding van de bevolking geloven we vast dat momenteel de verkoopacties op lokaal plan het meest in de smaak vallen en van de middenstanders en van het publiek. Daarom menen wij dat de lokale middenstandsleidingen in de toekomst hun verantwoordelijkheid moeten opnemen en de actie kiezen die het meest de lokale belangen van middenstanders en verbruikers behartigt. Een dergelijke keuze vergt echter een objectief onderzoek terzake. Om te besluiten menen wij dat de inrichters, zo zij werkelijk de verkoop bij de middenstand willen stimuleren, zich nooit mogen laten verleiden tot experimenten, maar bewust moeten zoeken naar objectieve normen waarop gezonde formules van verkoopstimulering kunnen worden uitgebouwd.

Kortemark.

JAN TANGHE, lic. econ. wet.

# Organisatiestructuur van de moderne industriële onderneming

## Inleiding.

De industrialisatie, die de westerse samenleving kenmerkt, is mogelijk geworden door *planmatige* opbouw van de bedrijfsstructuur. De planmatige ontwikkeling in de bedrijfsstructuur laat niet na de verhoudingen in de westerse samenleving sterk te beïnvloeden. Vandaar dat een grote belangstelling voor deze ontwikkeling in alle lagen van onze samenleving valt te constateren.

Deze belangstelling is niet slechts constaterend, maar ook kritisch. Men wenst, typisch facet van onze westerse samenleving, deze ontwikkeling onder controle te houden. Dit kan slechts met vrucht geschieden, indien men zich een duidelijk beeld vormt van wat er gaande is. Het heeft zin de publikaties en voorlichting die ter zake in de bedrijfseconomische vakliteratuur gegeven worden kort en dus niet uitputtend samen te vatten.

## De onderneming.

De onderneming is een organisme waarin de factoren arbeid, kapitaal en ondernemingszin zijn samengebracht met de bedoeling te voorzien in bepaalde behoeften die zich in het maatschappelijk verkeer voordoen. Het doel van de onderneming wordt bepaald door verhoudingen in de samenleving en door de ambitie en middelen die in de onderneming zijn geïncorporeerd. De doelmatigheid van het organisme wordt bepaald door de organisatiestructuur, die zodanig moet zijn, dat de juiste middelen en personen op de meest efficiënte wijze samenwerken.

Dankbaar gebruik makend van de definities, waarmee Prof. Dr. Th. Limperg de leer van de bedrijfsorganisatie heeft verrijkt, mag men stellen dat de bedrijfshuishouding een groep van personen omvat, die in onderling verband de arbeid verrichten om de bedrijfshandelingen tot stand te brengen. (Het woord onderneming geeft iets duidelijker dan het woord bedrijfshuishouding de opzettelijkheid en planmatigheid van de samenwerking aan).

## Samenwerkende personen.

Werknemers, kapitaalverschaffers en ondernemer zijn nodig om de onderneming te doen functioneren. Het doel bepaalt aan welke eisen de werknemers; kapitaalverschaffers en ondernemer moeten voldoen. In de moderne industriële onderneming zullen de vereiste bekwaamheden der werknemers sterk uiteenlopen, zullen zowel kapitaalverschaffers voor lange termijn als voor korte termijn moeten medewerken en zullen hoge eisen aan de ondernemingszin moeten worden gesteld.

## Het onderlinge verband in de prestaties.

Aannemende dat de taakverdeling tussen arbeid, kapitaal en ondernemingszin a priori is geregeld, vormt de regeling van het onderlinge verband waarin de werknemers hun taak zullen verrichten het doel van de bedrijfsorganisatieleer. De bedrijfshandelingen van de geïntegreerde onderneming kunnen worden onderverdeeld naar de hoofd-fasen in het proces van de maatschappelijke voortbrenging: produktie, verkoop en transport. Ook is het wenselijk de

bedrijfshandelingen van een onderneming die een ruime mate van parallelisatie vertoont in te delen naar de artikelenrange, hetgeen vaak tevens een indeling naar verkoopkanalen betekent. Voorts zal in een onderneming die activiteiten ontplooit in onderling zeer verschillende geografische gebieden een indeling naar landengroepen gewenst zijn.

Ook de indeling van de handelingen naar hersenarbeid, gemechaniseerde arbeid en handenarbeid kan bepalend zijn voor de organisatiestructuur. Op deze wijze worden bedrijfsorganen in het leven geroepen, die ieder voor zich een groep personen omvatten, die in onderling verband de arbeid verrichten om concrete bedrijfshandelingen tot stand te brengen. Het is duidelijk dat een individuele werknemer zijn plaats in meer dan een orgaan kan hebben.

## De verantwoordelijkheid.

In het midden latend of de ondernemer tevens het bedrijfskapitaal verschaft, hij draagt uiteindelijk tegenover derden de verantwoordelijkheid voor het bedrijfsbeleid. Dit kan hij slechts doen, indien op doeltreffende wijze de verantwoordelijkheid van de werknemers tegenover hem is geregeld.

De instelling van bedrijfsorganen stelt hem in staat de bevoegdheden te delegeren die nodig zijn om concrete bedrijfshandelingen tot stand te brengen en deze delegatie bepaalt tevens de regeling van de verantwoordelijkheid. Per orgaan zal dus een werknemer worden aangewezen die voor het corresponderende deel der bedrijfshandelingen verantwoordelijk is. Het is duidelijk dat een individuele werknemer voor de activiteiten van meer dan een bedrijfsorgaan verantwoordelijk kan zijn.

Om bevoegdheden over verschillende werknemers te kunnen bezitten en voor hun prestaties verantwoordelijkheid te kunnen dragen, zijn leiderskwaliteiten noodzakelijk. Dit geeft aanleiding om in de uitvoerende organen te onderscheiden tussen specialistische vakbekwaamheid en leiderschap. De verantwoording zal door de uitvoerende leiding gewoonlijk aan de ondernemer worden afgelegd via een orgaan, dat de *beleidsbewaking* namens de ondernemer uitoefent.

## De functie van de ondernemer.

Voor het vervullen van de ondernemersfunctie is ondernemingszin nodig. Omschrijft men „ondernemingszin” als een combinatie van initiatief, kennis en visie, dan wil dit nog niet zeggen dat iedere combinatie van deze eigenschappen het begrip ondernemingszin dekt.

Onderscheidt men de functionarissen in het bedrijf naar drie categorieën, die ieder een eigen mogelijkheid tot delegatie van bevoegdheden bieden, dan zal toch op ieder van die niveaus een combinatie van initiatief, kennis en visie noodzakelijk zijn.

Bij de *specialisten* zal deze combinatie gericht moeten zijn op de technieken en methoden die de handelingen in een bepaalde fase van de maatschappelijke voortbrenging beheersen. Bij de *uitvoerende leiding* zal deze combinatie

moeten zijn gericht op de doelmatige samenbundeling van de specialistische activiteiten, zodat de feitelijke bedrijfspolitiek in overeenstemming is met de beleidsbepaling. Bij de *constituerende leiding* zal deze combinatie moeten zijn gericht op de doelstelling en het potentieel van het bedrijf, zodat door juiste interpretatie van beide gegevens het beleid wordt bepaald.

De doeltreffendheid van deze delegatietechniek stelt in staat om van de schaarse factoren specialisme, leiderschap en ondernemingszin een zo effectief mogelijk gebruik te maken, waarbij iedere functionaris de voor hem meest geschikte plaats in de organisatie inneemt. Men kan ook de bekwaamheid tot het geven van „uitvoerende leiding” als een specialisme beschouwen, mits men zich realiseert dat de „techniek van het leidinggeven” zich in het bijzonder richt op de menselijke verhoudingen van het ogenblik.

Ondernemingszin kan ook als een specialisme worden gezien, maar aan een „techniek van het ondernemen” is men nauwelijks toe, omdat over de causaliteit in het verloop van fysische en psychologische processen veel meer bekend is dan over de causaliteit in de ontwikkeling der economische behoeften.

Nergens is de sprong tussen feitenkennis en beslissing groter dan in „het ondernemen”. Het maken van deze sprong blijft „een hele onderneming”. Juist omdat de beslissing van de ondernemer voor een zeer groot deel een sprong in het ongewisse blijft, zal hij zijn beslissing moeten gronden op een zo juist mogelijke interpretatie van de ter zake doende feiten.

Tevens zal hij de zekerheid moeten hebben dat zijn beslissing ook volgens zijn bedoelingen wordt uitgevoerd. Deze feiten en deze zekerheid verstrekken hem zijn specialisten en uitvoerende leiding. De overtuiging waarmee de ondernemer zijn beslissingen neemt is slechts zeer ten dele de *logische consequentie* van onweerlegbare feiten, in meerdere mate van een persoonlijke interpretatie der feiten tot tendensen. Hoewel men dus kan stellen dat de bedrijfshuishouding als zodanig het bedrijfseconomisch gebeuren bepaalt, geeft de ontwikkeling van vergaande *délégatietechnieken* aanleiding om met Dr. Drucker te spreken van „de ondernemer”, als het *bepalende* element in het proces van de maatschappelijke voortbrenging.

#### **Contact tussen bedrijf en ondernemer.**

Wanneer bij de uitoefening van de ondernemersfunctie de „span of control” zo groot is dat tot delegatie naar de drie eerder genoemde niveaus moet worden overgegaan, dienen voorzieningen te worden getroffen om het noodzakelijke contact tussen constituerende leiding en bedrijf te bewaren. Dit contact is zonder meer noodzakelijk ter verkrijging van de nodige *kennis* betreffende het interne potentieel van het bedrijf, maar ook om de *initiatieven* die zich op het uitvoerende niveau voordoen in de beleidsbepaling te kunnen verdisconteren.

Het onderhouden van intern contact is echter slechts een deel van de arbeid die de ondernemer verricht. Het externe contact, waaronder te verstaan het van derden verkrijgen van kennis betreffende en visie op de ontwikkelingen in de maatschappelijke samenleving, in het bijzonder op de terreinen waarop het bedrijf zich beweegt, is meer dan alleen een kwestie van representatie. Vandaar dat de ondernemer een of meer contactorganen in stand roept, die eenvoudigheidshalve als het „staforgaan” worden aangeduid.

#### *Het staforgaan.*

In het contact tussen ondernemer en bedrijf zijn drie elementen te onderscheiden:

- a. de ondernemer verstrekt activiteitsopdrachten aan de uitvoerende leiding;—
- b. de uitvoerende leiding legt activiteitsverantwoording af aan de ondernemer;
- c. de ondernemer raadpleegt de uitvoerende leiding en specialisten over de ontwikkelingstendenties in het interne en externe bedrijfspotentieel.

In de leer van de bedrijfsorganisatie zijn doeltreffende methoden ontwikkeld om activiteitsopdrachten te kwantificeren, zodat op duidelijke en overzichtelijke wijze de opdracht in cijfers wordt uitgedrukt. De activiteitsopdrachten waar het hier om gaat, vormen de vertolking van het bedrijfsbeleid gedurende zekere perioden en voor bepaalde bedrijfsonderdelen. Deze opdrachten zullen doorgaans een toelaatbare maximum en minimum begrenzing stellen aan de totale bedrijfsactiviteit en, op grond daarvan, aan de verschillende activiteiten der bedrijfsonderdelen.

Deze begrenzingen zullen o.m. betreffen: het kapitaalbeslag, de rentabiliteit, de produktie en de omzet. In de begrenzingen dient o.m. verdisconteerd te zijn de beschikbaarheid der bedrijfsmiddelen, de gewenste plaats van het bedrijf in het totale bedrijfsleven, de visie op de toekomstmogelijkheden ten aanzien van produktie- en verkoopmethoden, de vraag naar bepaalde produkten en het aanbod van produktiemiddelen. De begrenzing kan zowel in de vorm van verhoudings- als van kwantiteitscijfers worden aangegeven.

Indien en voor zover een beleidsbeslissing kwantificeerbaar is, dient de methodiek van de activiteitsverantwoording zodanig te worden gekozen, dat opdracht en verantwoording zonder meer aan elkander relateerbaar zijn. Slechts daar waar de begrenzing overschreden is of dreigt te worden overschreden, wordt ingrijpen van de ondernemer actueel. Zowel bijzondere gebeurtenissen van interne of externe aard als initiatieven van de zijde van de ondernemer of van de uitvoerende leiding kunnen overleg inzake de gestelde activiteitsbegrenzingen noodzakelijk maken. Indien en voor zover deze onvoorziene factoren van kwantificeerbare invloed zijn, dienen zij volgens dezelfde methoden cijfermatig te worden weergegeven.

Een belangrijk deel van de taak van het staforgaan bestaat in het kwantificeerbaar maken van activiteitsopdracht en -verantwoording, het signaleren van de afwijkingen en het kwantitatief weergeven van wijzigingsvoorstellen. Experimentele activiteiten lenen zich doorgaans slechts zeer ten dele tot kwantitatieve vertolking. Soms is slechts de begrenzing van de kosten en van het kapitaalbeslag, waarmee dergelijke activiteiten gepaard gaan, cijfermatig vast te stellen. Hier spelen visie en inspiratie een zo overwegende rol, dat rechtstreeks contact tussen ondernemer en experimentele groepen noodzakelijk is.

#### *Samenstelling van het staforgaan.*

Hoewel de verantwoording door de uitvoerende leiding de ondernemer via het staforgaan bereikt, dienen uitvoerende leiding en staforgaan niet te worden verward. Het staforgaan heeft, teneinde tot cijfermatige bedrijfs-signalering te kunnen komen, wel de bevoegdheid bindende regelen te stellen voor de wijze waarop, de vorm waarin en de regelmaat waarmee de uitvoerende leiding zal rapporteren, maar het draagt geen verantwoordelijkheid

voor de uitvoering van het bedrijfsbeleid. Constateert het staforgaan afwijkingen van het beleid, dan zal de ondernemer zelf de uitvoerende leiding ter verantwoording moeten roepen.

Het staforgaan zal dus gevormd worden door leden die ervaren zijn in de techniek van de bedrijfssignalering. Deze leden worden gekozen op grond van persoonlijke bekwaamheid, mede bestaande in grondige kennis van de organisatie van het bedrijf in kwestie, opdat doublures en omissies in de signalering worden voorkomen. Het orgaan oefent een deel van de taak van de constituerende leiding uit, nl. het vertalen van het beleid ten behoeve van de uitvoerende instanties en het bewaken van het beleid ten behoeve van de ondernemer.

#### *Objectiviteit van de bedrijfssignalering.*

Hoewel het proza meer mogelijkheden biedt om de gedachten en opinies van de lezer te beïnvloeden, laat ook „l'art de grouper les chiffres" verschillende mogelijkheden open tot het suggereren van onjuiste conclusies. Het „verschrijven" in cijfermatige verantwoordingsdocumenten is er een bewijs van. Al wordt het geven van onjuiste suggesties mogelijk voorkomen door het stellen van hoge eisen aan het karakter en de integriteit van functionarissen, het blijft een eis van goede bedrijfsorganisatie om situaties te vermijden die onjuiste suggesties aantrekkelijk kunnen maken.

De ervaring dat ieder mens in zekere mate subjectief is, geeft aanleiding om in de objectiviteit van de functie een tegenwicht te zoeken. Nog afgezien van de invloed die de rapporteur zal ondergaan van verleidelijke situaties, dient rekening te worden gehouden met de mate van betrouwbaarheid die anderen aan zijn werk toekennen. Het vertrouwen dat men pleegt te stellen in cijfermatige berichtgeving, hangt niet slechts samen met de karaktereigenschappen die men de informant toedenkt, doch ook met de mate waarin hij belang kan hebben bij tendentieuze voorlichting.

## Een stem uit een andere praktijk

### Het verschil tussen koopmotief en verstandelijk argument

Onder bovenstaande titel is in „E.-S.B." van 14 maart 1962 een vlot geschreven artikel opgenomen van de hand van de heer J. B. Craandijk. Vlot niet alleen door de stijl, maar vooral door de wijze waarop in één slag een deel van de economische theorie van tafel wordt geveegd („Natuurlijk spelen verstandelijke overwegingen een rol, maar zij zijn nooit verantwoordelijk voor een koop" <sup>1)</sup>), een aantal beweringen hier en daar wordt rondgestrooid zonder bewijs, voorbeelden worden aangehaald zonder de bron te vermelden, uit eigen persoonlijke ervaring wordt gesproken om deze als de objectieve waarheid op te dienen en en passant de adverteerders en derzelve reclameadviseurs een klap wordt toegediend die niet mis is („Daarom is het wel begrijpelijk, dat wij geen krant of tijdschrift kunnen opslaan of de verstandelijke argumenten grijzen ons aan. Alleen jammer van al die moeite, want deze hebben

<sup>1)</sup> Tussen haakjes passages uit de tekst van het artikel.

Wil de ondernemer geen aanleiding hebben om aan de betrouwbaarheid van de bedrijfsvoorlichting te twijfelen, dan zal het staforgaan geen verantwoordelijkheid mogen dragen voor de vaststelling of uitvoering van het beleid. Dezelfde conditie zal de uitvoerende leiding moeten stellen, wil men vertrouwen hebben in de voorlichting die de ondernemer ontvangt. Realiseert men zich dat de bedrijfssignalering van het staforgaan doorgaans ook dient ter informatie van en verantwoording aan derden, dan is er reden te over om het staforgaan geen deel te doen nemen in het totstandkomen van constituerende of uitvoerende beslissingen.

#### Samenvatting.

De planmatige ontwikkeling van het bedrijfsleven geeft aanleiding om tot uitgebreide delegatie van bevoegdheden over te gaan. De ontwikkeling van de delegatietechniek maakt een organisatiestructuur mogelijk, waarin duidelijk wordt onderscheiden tussen constituerende en uitvoerende bevoegdheid.

Bij vergaande delegatie van bevoegdheden en toenemende ingewikkeldheid van de organisatiestructuur vereist het verzekeren van een juist contact tussen ondernemer en bedrijf bijzondere aandacht. De ontwikkeling van cijfermatige bedrijfssignaleringsmethoden stelt in staat tot een doelmatige vorm van contact tussen leiding en uitvoerende instanties. De cijfermatige bedrijfssignalering dient te geschieden door een instantie die voor de beleidsbepaling noch voor de beleidsuitvoering verantwoordelijkheid draagt. De signalerende instantie dient alle bevoegdheden te bezitten die nodig zijn om de actualiteit, uniformiteit, juistheid en volledigheid van de verantwoordingscijfers te verzekeren.

Ter zake van belangrijke bedrijfsactiviteiten die niet kwantificeerbaar zijn, dient een rechtstreeks contact tussen ondernemer en uitvoerende leiding te bestaan.

Eindhoven.

P. W. DAS.

nog nooit iemand geholpen, zelfs niet bij het verkopen van een bosje radijs").

Het zou te ver gaan om op alle punten in dit artikel waar zulks verantwoord zou zijn kritiek te plegen. Wij menen evenwel dat het beslist nodig is om enkele der meest krasse uitspraken te bekritisieren, omdat argeloze lezers een verkeerde indruk zouden krijgen van de wijze waarop in Nederland markt- en opinie-onderzoek wordt verricht.

#### Koopmotief en verstandelijk argument.

De schrijver stelt op simplistische wijze verstandelijke en gevoelsmatige componenten in de totstandkoming van de koopbeslissing tegenover elkaar, daarbij het primaat gevend aan de tweede categorie (vergelijk bovenvermeld bosje radijs). Reeds lang is men zich er in de sociale wetenschappen van bewust, dat het onmogelijk is de dichotomie rationeel - irrationeel toe te passen op menselijke behoeftenstructuren. Om bij de voorbeelden te blijven, die de schrij-

ver uit zijn persoonlijke belevenissen aanhaalt: er is geen enkele aanleiding om het verlangen naar een zuinige en „sterke” auto tot een verstandelijke en dat naar bevrediging van avontuurlijkheid en vrijheidsdrang tot een emotionele determinant voor de aankoopbeslissing te bestempelen. Ook de zachtheid van de tabak, lage prijs e.d. van sigaretten en de chique indruk van de verpakking kunnen niet op deze wijze tegenover elkaar worden gesteld.

Men moet dan ook niet suggereren, dat de psychologie in het marktonderzoek zich met de irrationele determinanten bezighoudt, terwijl de rationele het terrein zijn van . . . ja eigenlijk de beunhazerij, want zij spelen immers in het verhaal van de heer Craandijk geen relevante rol. In werkelijkheid spelen *al* deze factoren een rol; factoren ten dele weliswaar liggende op het terrein van de psychologie, vooral de sociale psychologie <sup>2)</sup>, echter naast *en met* de economische aspecten (o.m. als elementen in een marktmodel), en het hangt zowel van het soort produkt als van de „soort” mens af in welke kwantitatieve verhouding zij bij een koopbeslissing voorkomen. Terzijde zij nog opgemerkt, dat de schrijver zichzelf in dit opzicht tegenspreekt, want in het begin van het artikel zegt hij: „Uit deze verstandelijke en gevoelsmatige componenten ontstaat het beeld van de auto, die bij mij past. Door dit naar buiten te projecteren en een cheque te schrijven staat hij daar dan!”.

#### Controle.

Onder dit opschrift geeft de heer Craandijk een suggestieve uiteenzetting van de wijze waarop het met een enquête mis zou kunnen gaan. Hij zegt dat er mensen zijn die het vervelend vinden te antwoorden, die zich vergissen, iets verkeerd begrijpen en dat als gevolg daarvan het mogelijk zou zijn dat het onderzoeksrapport een verkeerd beeld zou produceren. Het probleem van de relevantie en juistheid van de bij ondervraging verkregen antwoorden is inderdaad een belangrijk vraagstuk in de praktijk van het marktonderzoek, al is het niet duidelijk waarom nu juist dit alleen genoemd wordt in het kader van het door de titel aangegeven thema. Het is immers slechts één probleem uit vele, zoals het gevaar van steekproefvertekening, beïnvloeding van de antwoorden door de enquêtrice of enquêteur, analysefouten e.d. Zijn bezwaar tegen technieken ter *opsporing* van zulke fouten achteraf, in plaats van technieken die zulke fouten *corrigeren* kan men ten dele wel onderschrijven, maar het is een onjuiste voorstelling van zaken om te stellen, hetzij dat deze twee zaken elkanders alternatief zijn — sommige „ingebouwde” controletechnieken, bijv. de „split-run”-techniek (waarbij voor telkens een ander deel der proefpersonen een vraag in verschillende vorm wordt geformuleerd), geven belangrijke correctiemogelijkheden —, hetzij dat de correctiemogelijkheden steeds in het vraaggesprek zelf voorhanden zijn.

Het zal de heer Craandijk bekend moeten zijn, dat het opstellen van de vragen voor een enquête ook een van de onderdelen van het onderzoek is, dat bijzondere verzorging vereist. Dit geschiedt zowel door middel van voorafgaande vrije interviews als door een daarop volgende *proefenquête* met volledig gestructureerde vragenlijst, welke laatste dient om na te gaan of de vragen goed en duidelijk zijn gesteld,

<sup>2)</sup> Dit is overigens geen nieuwe ontdekking. Reeds in 1918 zeiden Thomas en Znaniecki dat een produkt niet alleen maar een fysiek produkt was maar ook wat het publiek *dacht* dat het was (W. I. Thomas and F. Znaniecki: „The Polish Peasant in Europe and America”, Boston, 1918-1920).

of het vraaggesprek niet te lang duurt en of er geen vermoeidheid in de loop van het gesprek optreedt, wat — indien dit wèl het geval zou zijn — inderdaad het door de heer Craandijk gesignaleerde gevaar zou inhouden. Maar te suggereren dat dit gevaar altijd aanwezig is gaat te ver. In dit verband is zijn uitspraak: „Zowel steekproefondervragingen als controlevragen leveren negatieve resultaten na afloop van het eigenlijke onderzoek, terwijl het doel is het inwinnen van inlichtingen en zeker niet het verzamelen van foutieve antwoorden”, dan ook onverklaarbaar.

Wat betreft het door schrijver gegeven voorbeeld van het onderzoek naar de leesgewoonten in Amerika — helaas zonder nadere bronvermelding —, kunnen wij alleen maar zeggen dat het gesignaleerde verschijnsel van culturele gewichtigdoenerij een ervaren marktonderzoeker sinds lang bekend is en dat deze zeker niet in de door schrijver gesignaleerde val zou lopen.

#### Dieptepeiling.

Het gemak waarmee de meeste mensen, vooral zelfstandigen, zouden kunnen (of willen!) opgeven of hun inkomen boven of onder f. 10.000 ligt schijnt de schrijver wel iets te overschatten, zoals hij blijkbaar onderschat het vermogen van mensen om, zonder bespeling van hun associatieve kwaliteiten, iets te openbaren over de achtergronden van hun koopgedrag en hun meningen over wat er op de markt te koop is.

De schrijver stelt de associatieve en projectieve technieken die in het marktonderzoek worden gebruikt — hij noemt er slechts enkele — op één lijn met de projectietests uit de klinische psychologie. Dit is o.i. misleidend. De associatie- en projectietechnieken die in het marktonderzoek worden gebezigd hebben ten doel de instelling (attitude) van de proefpersoon, *als consument* bijv., tegenover een bepaald produkt of groep van produkten resp. merk of merken, eventueel een algemene levenshouding *als consument*, vast te leggen. Deze doelstelling is dus veel beperkter, veel meer functioneel bepaald. *De marktonderzoeker is ook nooit geïnteresseerd in het individu maar altijd in de groep; hij moet dan ook statistisch kunnen denken.* Van een test in klinisch-psychologische zin is bij het marktonderzoek geen sprake.

De open interviews, waarvan de schrijver spreekt, kunnen slechts door goed geschoolde interviewers met vrucht worden afgenomen. Mede hierdoor zijn zij een tijdrovende en kostbare vorm van onderzoek, die men in de regel niet op een dusdanige schaal kan uitvoeren dat de uitkomsten *statistisch* voldoende betrouwbaar worden. Zij lenen zich, ook door hun bijzondere aard, slecht voor kwantificering. Men mag daarom de open interviews niet voorstellen als een panacee in het marktonderzoek, zoals de heer Craandijk doet. Zij kunnen een rol spelen in de oriënterende fase van het onderzoek, daarbij fungerend als een mogelijke bron van hypothesen, later te toetsen in onderzoekingen op grotere schaal met behulp van meer dan wel volledig gestructureerde vraagtechnieken, waarbij de invloed van de interviewer zoveel mogelijk is geëlimineerd. Als zodanig hebben zij dan ook een vaste plaats in het onderzoek naar de koopmotieven en het bedrijfs-, produkt- en merkbeeld verkregen.

In aansluiting hierop komen wij op de aanprijzing van de heer Craandijk van „een vragenlijst met uitwijkmogelijkheden”. In onze praktijk heet dat, zoals boven gebleken is, een vrij interview of een vraaggesprek aan de hand van een semi-gestructureerde vragenlijst. Hoe de heer Craandijk



uit de ervaring kan leren dat dit „het meest praktische middel (is) om snel tot resultaten te komen” is ons een raadsel. Het werken met een vragenlijst met de door de schrijver bedoelde „uitwijkmogelijkheden” zou immers desastreus zijn als toepassing bij een onderzoek, waarvan de uitkomsten tenslotte statistische betekenis dienen te hebben. Noch in het marktonderzoek noch in het opinieonderzoek kunnen wij met kleine aantallen interviews werken. Wij willen uitkomsten krijgen die *statistisch betrouwbaar* zijn, welke men alleen krijgt indien men aan de voorwaarden daartoe voldoet, te weten o.a. voldoende grote aselechte steekproef en goede vraagstelling. Indien men de enquêtrices of enquêteurs de vrijheid zou laten om de vragen al naar eigen believen duidelijker of anders te stellen, dan zou men niet meer weten wiens antwoorden men verwerkt: die van de ondervraagden of die van de enquêtrices of enquêteurs. Dit is even erg als het bombarderen van de eigen persoonlijke ervaring tot algemene geldigheid.

Tot slot nog de zgn. „proef van de relatieve verkoopsovertuiging”, waarmee kennelijk is bedoeld een pretest van advertenties. De heer Craandijk geeft hiervan een uitgebreide uiteenzetting, doch merkt tenslotte op: „Ook hier blijkt weer, dat de door het publiek aangewezen advertentie het in werkelijkheid dikwijls minder doet dan de andere”. Verwonderen doet dit ons niet, aangezien de door hem geschetste methode wel zeer simplistisch is en zeker door serieuze onderzoekers niet zou worden toegepast. Wij menen in dit verband goed te doen de heer Craandijk te verwijzen naar „Ariadne” van maart 1962, waarin in het artikel „Advertentietest speelt belangrijke rol bij collectieve vleescampagne”<sup>3)</sup> een uiteenzetting wordt gegeven hoe zo’n advertentietest wel moet worden uitgevoerd.

<sup>1)</sup>s-Gravenhage.

A. BAKKER.

<sup>3)</sup> Van de hand van Drs. J. F. J. Dinjens.

### NASCHRIFT

*Regel 4: „In één slag wordt een deel van de economische theorie van tafel geveegd”.*

Waar deze conclusie op gebaseerd is wordt niet vermeld, noch wat er precies mee wordt bedoeld.

*Regel 29: „Reeds lang is men er zich in de sociale wetenschappen van bewust, dat het onmogelijk is de dichotomie rationeel-irrationeel toe te passen op menselijke behoeftestructuren”.*

In het eerste deel van deze zin poneert de heer Bakker, dat de inzichten van iedereen, die met de sociale wetenschappen te maken heeft op één punt overeenkomen en aan hem bekend zijn. Het tweede deel is kennelijk een aanhaling uit een niet nader genoemd geschrift, waar de volgende schrijvers het niet mee eens zijn: C. G. Jung: „Psychologische Typen”; G. Lindzey: „The assessment of human motives”; J. A. C. Brown: „The social psychology of industry”.

*Regel 53: „Terzijde zij nog opgemerkt, dat de schrijver zichzelf in dit opzicht tegenspreekt”.*

In regel 5 op blz. 250 schrijf ik: „Deze verstandelijke overwegingen begrenzen de totale markt tot enkele merken. Zij fixeren evenwel niet mijn keus”. In regel 8 op blz. 251: „Uit deze verstandelijke en gevoelsmatige componenten ontstaat het beeld van de auto, die bij mij past”. Er wordt hier een gedachte logisch ontwikkeld, zodat de denkfout bij de heer Bakker moet worden gevonden.

*Regel 127: „De marktonderzoeker is ook nooit geïnteresseerd in het individu maar altijd in de groep; hij moet dan ook statistisch kunnen denken. Van een test in klinisch-psychologische zin is bij het marktonderzoek geen sprake”.*

Ook hier demonstreert de heer Bakker een denkfout, want ik heb het nooit over marktonderzoeken gehad. En al mag statistisch denken voor de marktonderzoeker nuttig zijn, voor de motievenonderzoeker kan het geen eerste vereiste zijn, omdat het rangschikken van bekende factoren een ondergeschikte functie is. Hij moet in de eerste plaats oorzaken opsporen, die de ondervraagden zich soms niet bewust zijn en daar is dynamisch denken voor nodig. De bewering, dat klinische proeven bij het motievenonderzoek niet worden toegepast, duidt op onbekendheid met het onderwerp (zie: „Madison Avenue” van M. Mayer).

*Regel 154: „Hoe de heer Craandijk uit de ervaring kan leren dat dit „het meest praktische middel is (vragenlijst met uitwijkmogelijkheden) om snel tot resultaten te komen” is ons een raadsel”.*

Aangezien ik 30 jaar geleden met dit werk begon, heb ik ampele gelegenheid gehad verscheidene methoden te beproeven en de bovenbedoelde de meest praktische bevonden.

*Regel 180: „Verwonderen doet dit ons niet, aangezien de door hem geschetste methode (de proef van de relatieve verkoopsovertuiging) wel zeer simplistisch is en zeker door serieuze onderzoekers niet zou worden toegepast”.*

Kennelijk weet de heer Bakker niet, dat McCann Erikson, een der grootste reclamebureaus ter wereld met een omzet van zo’n \$ 350 mln. per jaar, o.a. dit systeem toepast. Wat dit bedrijf alleen aan research uitgeeft zou voor menige Nederlandse firma een fraaie jaaromzet uitmaken.

*In de laatste zin wordt me aangeraden een artikel in „Ariadne” te lezen, waarin een advertentietest wordt beschreven „hoe deze wel moet worden uitgevoerd”.*

Het bezwaar tegen soortgelijke proeven als in „Ariadne” beschreven is, dat de advertentie voortreffelijke aandachts- en communicatiewaarden kan hebben zonder het publiek tot kopen te brengen. In de Amerikaanse literatuur aangaande dit onderwerp worden talloze voorbeelden aangehaald (Dichter, Martineau, Mayer, Packard). Bovendien wordt in het onderhavige artikel slechts een proef besproken zonder vermelding of de cijfers overeenkomen met de praktische resultaten, die de bruikbaarheid slechts kunnen bewijzen.

Aangezien ik geruime tijd op dit terrein gewerkt heb, heb ik reeds vóór de oorlog een systeem van voortoetsen ontwikkeld, dat gebaseerd is op de correlatie tussen koopmotief en koopdaad en dat zijn praktisch nut met de meest uiteenlopende produkten heeft bewezen. Na het motievenonderzoek worden antwoorden en commentaar op een schattingslijst genoteerd, waardoor een vergelijking ontstaat. Op de gevonden motieven worden ontwerpen gemaakt en in discussiegroepen besproken. Met de hieruit verkregen reacties gebeurt hetzelfde als met de motieven, zodat een tweede vergelijking tot stand komt. Zijn deze vergelijkingen niet tegengesteld, maar in tendens gelijk, dan kunnen de advertenties worden geplaatst. Na verloop van bijv. een jaar zal blijken, dat de verkoopresultaten de tendens bevestigen. Het zwaartepunt ligt in de twee vergelijkingen, die een interne controle vormen en de onderzoeker een houvast geven.

<sup>1)</sup>s-Gravenhage.

J. B. CRAANDIJK.

Prof. Dr. F. L. van Muiswinkel: *Handel, markt en beurs*.  
Derde druk. N.V. Noord-Hollandsche Uitgevers-  
maatschappij, Amsterdam 1962, 261 blz., f. 12,50.

Prof. Dr. F. L. van Muiswinkel: *De handelsonderneming*.  
Tweede druk. N.V. Noord-Hollandsche Uitgevers-  
maatschappij, Amsterdam 1961, 264 blz., f. 12,50.

De beide bovenvermelde boeken van Prof. Dr. F. L. van Muiswinkel, met de ondertitel „Organisatie en techniek van de handel in theorie en praktijk”, zijn sedert hun eerste verschijnen (in 1957, resp. 1959) „bekende” werken geworden, niet in het minst voor hen die zich voorbereiden voor de hogere comptabele examens. Onze, destijds in dit blad geuite, mening dat deze boeken in een belangrijke behoefte voorzien, blijkt juist te zijn geweest: van deel I is thans de derde druk en van deel II de tweede druk (herzien en uitgebreid) verschenen.

Beginnen wij met een bespreking van het *eerste deel*. De lijst van geraadpleegde literatuur is met enige werken uitgebreid. Door de auteur wordt met name de functie van prijshandhaving van het merkartikel geaccentueerd (blz. 64). De benaming „Handelseconomie” is door de schrijver gehandhaafd (blz. 15). De argumentatie voor deze benaming is ongewijzigd gebleven: het werkterrein ligt ten dele op het terrein van de algemene leer der economie (hier is bedoeld algemene of sociale economie - de J.) en ten dele op het gebied van de bedrijfseconomie. De grenzen tussen beide terreinen — zo betoogt de schrijver terecht — zijn niet scherp te trekken. Hierbij verwijst hij naar Robert Nieschlag, die opmerkt: „Mehr als auf anderen Gebieten begegnen sich hier die beiden Schwestern der Wirtschaftswissenschaft und ergänzen sich”<sup>1)</sup>. Wij zijn het hiermede geheel eens. Uiteraard gelden deze opmerkingen niet alleen voor de verschillende delen van een enkele wetenschap (met name voor de economie), maar ook voor verschillende wetenschappen. De opmerkingen dienaangaande gemaakt door Prof. S. Korteweg, tijdens diens oratie, zijn zeer zeker de moeite waard om in dit verband te worden genoemd<sup>2)</sup>.

Op blz. 46 merkt de schrijver het volgende op: „Naar onze opvatting kan het kostenverloop van de *individuele* onderneming in industrie en landbouw ongeveer als in de figuren 6 en 7 worden getypeerd”. Deze opmerking en de dan volgende figuren zijn identiek met die gemaakt in de eerste druk. Dit is voor ons toch wel een teleurstelling. Het is namelijk ten minste aan twijfel onderhevig of het kostenverloop in de praktijk wel zo is als door de auteur vermeld. In de onlangs verschenen dissertatie van Dr. R. Slot over de kostencalculatie deelt deze, na de verschillende methoden van kostenonderzoek in de praktijk te hebben vermeld; mede dat de onderzoekingen tot de conclusie hebben geleid, dat een lineair of bij benadering lineair verloop van de kosten voor het individuele bedrijf het meest voorkomende geval lijkt te zijn. De theoretische beschouwingen van Gutenberg zijn hiermede meer in overeenstemming dan die van Mellerowicz<sup>3)</sup>. In een zo praktisch ingesteld boek als dat van Prof. Van Muiswinkel hadden wij gaarne enige opmerkingen over het lineaire verloop van de bedrijfskosten gezien!

Bij het opnieuw bestuderen van de derde druk van dit deel hebben wij ons afgevraagd of het niet doelmatig is

een hoofdstuk over de theorie van de prijsvorming op te nemen. Wij denken hier aan de begrippen vraag- en aanbodschaal; prijs- en inkomenselasticiteit van de vraag; verschuivingen van vraag en aanbod; de equatieprijs enz.

Op het titelblad van de tweede druk van het *tweede deel* staan de woorden: „herzien en uitgebreid”. Reeds deze toevoeging doet de lezer aangenaam aan. Bij het bestuderen van het boek blijkt duidelijk dat dit werk uitermate is verbeterd en uitgebreid. En deze verbetering zowel als uitbreiding zijn aan de kwaliteit van het tweede deel ten goede gekomen! De voornaamste *nieuwe* onderwerpen, die in de tweede druk worden behandeld, zijn:

1. variety-store: een tussenvorm tussen eenheidsprijzenwinkel en warenhuis welke ontstaan is als gevolg van de gestegen welvaart (blz. 46);
2. middenstandswaarenhuis (blz. 48);
3. afbetalingstelsel 1961 (blz. 133 e.v.);
4. shopping center (blz. 130);
5. prijzenwet (blz. 178);
6. economische voorlichtingsdienst (blz. 246).

Het boek is ook in andere opzichten bijgewerkt. Nieuwe tabellen en cijfergroeperingen (bijv. op de bladzijden 27, 49, 53, 65, 107, 127, 130, 166, 182, 209, 220 en 221) getuigen van een „up to date” werk. Toch heeft het ons bevreemd dat andere tabellen en cijfergroeperingen niet „up to date” zijn. Gelet op de nauwkeurigheid waarmee de auteur de gegevens heeft verzameld en bijgehouden, moet deze „achterstand” wel worden verklaard uit de omstandigheid dat meer recente gegevens nog niet beschikbaar zijn.

In par. 5 van hoofdstuk IV behandelt de auteur de in de praktijk gangbare calculatiemethoden. Hierin komt o.a. ter sprake de methode voorgedragen door Carlos B. Clark. Deze methode verschilt in wezen niet van de zgn. methode der „direct costing”. Immers, het gaat bij de methode van Clark om de zgn. „*contribution margin*”. De kritiek die Prof. Van Muiswinkel op Clark levert (blz. 73) is tenslotte tevens een kritiek op de methode van „direct costing”. Ook naar onze mening dient de methode van Clark en daarmee een variant van de „direct costing” te worden verworpen. Echter alleen met betrekking tot het probleem van de *kostenberekening*, omdat het niet juist is de zuiverheid van de *kostencalculatie* — ook al is van een exacte toerekening der indirecte kosten geen sprake — op te offeren aan de eenvoud! Letten wij echter op het aspect van de periode-planning, dan is een algehele verwerping van de calculatiemethode van Clark niet juist. Bedrijven die een gevarieerd verkoopprogramma hebben, zullen dit dikwijls, dank zij de wisselende afzetverhoudingen, moeten herzien. Alsdan kunnen zich gevallen voordoen dat de integrale kostprijs op de achtergrond treedt<sup>4)</sup>.

In onze vorige bespreking merkten wij reeds op dat de beide werken van Prof. Van Muiswinkel een onmisbare

<sup>1)</sup> Robert Nieschlag: „Binnenhandel und Binnenhandelspolitik”, blz. IX.

<sup>2)</sup> S. Korteweg: „Enige opmerkingen over de grenzen der economische wetenschap”, Amsterdam 1949.

<sup>3)</sup> R. Slot: „Kostenvariabiliteit en variabele-kostencalculatie”, Leiden 1962, blz. 73.

<sup>4)</sup> Vgl. R. Slot, t.a.p. blz. 189, noot 1 en blz. 198.

bron voor de studie in de comptabele vakken vormen. Nu wij de nieuwe drukken weer eens hebben gelezen, willen wij gaarne deze opmerking — en daarbij de nadruk leggend op *onnisbaar* — herhalen. Wij spraken toen de wens uit dat nog een derde deel zou verschijnen, waarin een aantal monetaire vraagstukken wordt behandeld. Deze wens herhalen wij; een derde deel is voor de studie voor hogere comptabele examens noodzakelijk!

Leeuwarden.

Dr. A. DE JONG.

*Theorie van de economische politiek.* Een systematisch overzicht met bijdragen van Nederlandse en Belgische auteurs onder redactie van Prof. Dr. J. E. Andriessen en Prof. Dr. M. A. G. van Meerhaege. H. E. Stenfert Kroese N.V., Leiden 1962. XV + 472 blz., f. 28,50.

Deze bundel geeft een uitvoerig overzicht van de moderne economische politiek.

Het eerste en het laatste hoofdstuk bewegen zich in het algemene vlak. Hennipman opent de beschouwingen met een methodologische verhandeling (106 blz.) en De Wolff geeft aan het eind een overzicht van technische hulpmiddelen bij de voorbereiding der economische politiek (met name planning).

In de tussentijdse acht hoofdstukken houdt iedere auteur zich met een bepaald deelgebied der economische politiek bezig: stabiliteit (Andriessen), evenwichtige groei (Tinbergen), verdelingspolitiek (Oort), monetaire aspecten (Devreker), openbare financiën (De Ridder), mededingingspolitiek (Lambers), internationale problemen (Van Meerhaege) en politiek t.a.v. afzonderlijke sectoren van bedrijvigheid (Van Rompuy).

Zonder aan de andere bijdragen afbreuk te doen mag men dunkt mij wel stellen, dat het boek alleen al de moeite waard is om de zorgvuldige ordening der gedachten die de bijdrage van Hennipman levert. Met name de betekenis van de economische wetenschap voor de economische politiek, de positie van de „welfare economics” en de tegenstelling tussen normatieve en positieve economie worden aan de hand van een uitvoerige en geduldige literatuurstudie op zeer duidelijke wijze uiteengezet.

Van de studies over de onderdelen der economische politiek hebben die van Andriessen en Tinbergen het meest het karakter van „innovations”. Oort kan met zijn economische analyse van de verdelingspolitiek niet ver komen, omdat hij, uit de aard der zaak, in zijn bewegingen gehinderd wordt door vele normen. De overige auteurs van de specifieke bijdragen bevinden zich voor een groot deel op afgegraasd terrein, hetgeen een vervelende positie is wanneer het, zoals hier, gaat om een werk waarvan men iets nieuws verwacht. De instructieve bijdrage van De Wolff is veel minder getroffen door dit nadeel.

Men kan zich afvragen of door een logischer classificatie van de stof niet meer te bereiken ware geweest. Na de duidelijke afbakening van termen en begrippen die Hennipman brengt komt er voor de lezer een zekere desillusie in de vorm van een indeling der onderwerpen, die dan op de ene en dan op de andere gedachte hinkt. Zo houden de beschouwingen over stabiliteit en evenwichtige groei zich bezig met *doelstellingen* van de economische politiek, die over monetaire politiek en openbare financiën daarentegen met *instrumenten*. Daardoor overlappen zij elkaar ook ten dele.

Verder heb ik weinig yrede met de titel. Van een theorie verwacht men generaliserende uitspraken, in dit geval

over de betrekkingen tussen doelstellingen en instrumenten en over de daartegenover staande collectieve preferentie-functies, alsmede over de evenwichtsvoorwaarden en eventueel het evenwichtsproces bij gegeven mogelijkheden en wenselijkheden. Hiervoor moet een andere richting worden gekozen, namelijk die welke reeds eerder door Tinbergen gewezen is <sup>1)</sup>. Met acht afzonderlijke verhandelingen over deelterreinen (tien minus de methodologische en technische beschouwingen van resp. Hennipman en De Wolff) krijgt men nooit een theorie. Voor mij luidt deze bundel dan ook in gedachten: „Beschouwingen over economische politiek”.

Haren.

F. HARTOG.

<sup>1)</sup> Met name in „Economic Policy: Principles and Design”, 1956.

## RECENTE PUBLIKATIES

*Dr. S. C. Cassier: Wer bestimmt die Geschäftspolitik der Groszunternehmen? Das Verhältnis zwischen Kapital-eigentum und Entscheidungsgewalt.* Fritz Knapp Verlag, Frankfurt am Main 1962, 240 blz., DM 23,80.

De auteur behandelt de structuur van de kapitaal-eigendom van de 136 grootste Westduitse ondernemingen en tracht de invloed hiervan op de ondernemingspolitiek vast te stellen. Met behulp van uitvoerig feitenmateriaal concludeert hij dat de invloed hiervan inkrimpt. Hierna komen andere krachten, die de ondernemingspolitiek beïnvloeden, aan de orde. Bestreden wordt dat zich bij de grote ondernemingen en hun leiding een „Verfügungskonzentration” zou voltrekken.

In de reeks „Eurolibri” verschenen bij H.E. Stenfert Kroese N.V., Leiden 1961, de volgende delen:

*Prof. Dr. G. Boldt e.a.: De bescherming van de werknemers in geval van werkloosheid.* 462 blz., f. 21,50.

Deze publikatie maakt deel uit van een reeks studies op het gebied van vergelijkend arbeidsrecht, welke onder auspiciën en onder leiding van de Hoge Autoriteit van de E.G.K.S. worden verricht. Hiertoe is een werkgroep van gespecialiseerde juristen uit de zes aangesloten landen ingesteld. Het doel van de onderhavige studie is een vergelijkend overzicht van de juridische voorzieningen in de zes landen terzake van onvrijwillige werkloosheid.

*Dr. H. J. Maier en Dr. H. J. Meyer-Marsilius: De handels-agent in de Europese Economische Gemeenschap.* 280 blz., f. 20.

De auteurs hebben er in de eerste plaats naar gestreefd een praktische leidraad te schrijven voor de ondernemer, die zich op de vergrote Europese markt moet oriënteren. De studie beoogt niet alleen actuele informatie te verschaffen, doch tevens waardevolle praktische raadgevingen aan handelsagenten, vertegenwoordigers, ondernemers in handel en industrie en hun juridische raadgevers te verstrekken.

*In a strange land — A report of a world conference on problems of international migration and the responsibility of the churches.* Uitgegeven door „The World Council of Churches” te Genève, 94 blz.

Dr. J. Schiefer: *De Europese arbeidsmarkt. Het vrije verkeer en de migratie van werknemers.* 240 blz., f. 18.

Door de nadruk te leggen op de sociale politiek tracht de schrijver een leemte te vullen in de, hoofdzakelijk op de economische politiek georiënteerde, literatuur. De auteur (Hoofd van de Afdeling Arbeidsrecht en Sociaal-politieke Documentatie van de E.G.K.S.) behandelt de problemen zowel economisch als sociologisch met een uitgebreid en zeer belangwekkend feitenmateriaal.

*De commissaris en zijn plaats in de N.V. Publikatie van de Nederlandse Participatie Maatschappij N.V.* J.H. de Bussy, Amsterdam 1962, 36 blz., f. 1,25.

*De weerslag van de militaire uitgaven op de Belgische economie. Ministerie van Landsverdediging, Centrum voor Economische Studies.* Brussel 1960, 47 blz.

Dr. J. J. Mol: *Churches and immigrants — A sociological study of the mutual effect of religion and emigrant adjustment.* R.E.M.P. Bulletin. (Volume 9, Supplement 5) van de „Research Group for European Migration Problems”. Uitgegeven in samenwerking met „The World Council of Churches”, door Albani, 's-Gravenhage 1961, 86 blz., § 1,50.

*Persoonlijke verantwoordelijkheid in werk en samenleving.*

Verslag van een conferentie onder auspiciën van de Nederlandsche Maatschappij voor Nijverheid en Handel, Haarlem, 107 blz., f. 3,95 (voor leden f. 2,50).

Het verslag omvat o.a. de inleidingen door Prof. Dr. B. C. J. Lievegoed, Mr. E. Bloembergen, Mr. H. Luijk, Drs. W. Hessel, Drs. B. J. Udink, Mr. B. A. J. M. van Hellenberg Hubar, Dr. L. J. Pieters, Dr. P. J. Couvée en Staatssecretaris Drs. W. K. N. Schmelzer, benevens de rapporten van de discussiegroepen en de eindconclusies.

H. van Barneveld: *Inleiding tot de algemene assurantie-kennis.* Derde druk. Martinus Nijhoff, 's-Gravenhage 1960, 507 blz., f. 19,75.

Michael Shanks: *The stagnant society; a warning.* Penguin book, London 1961, 236 blz., f. 2,45.

De achterstand van de Britse economische groei wordt door deze medewerker van „The Financial Times” herleid tot maatschappelijke structuur en „way of life”. Zijn formule luidt: „class barriers + traditional values = stagnant society”. Hij ontwerpt vervolgens een programma van radicale, economische, sociale en politieke hervormingen.

Abonneert U op

## DE ECONOMIST

Maandblad onder redactie van

Prof. P. Hennipman,  
Prof. A. M. de Jong,  
Prof. F. J. de Jong,  
Prof. P. B. Kreukniet,  
Prof. H. W. Lambers,  
Prof. J. Tinbergen,  
Prof. G. M. Verrijn Stuart  
Prof. J. Zijlstra.

★

Abonnementsprijs f 22,50;  
fr. p. post f 23,60; voor studenten f 19,—; fr. per post f 20,10.

★

Abonnementen worden aangenomen door de boekhandel en door uitgevers

**DE ERVEN F. BOHN**  
TE HAARLEM



## GEMEENTE ROTTERDAM

Burgemeester en wethouders roepen sollicitanten op voor de vervulling van de functie van

### directeur

van het Tram- en Autobusbedrijf der Gemeente (R.E.T.) wegens het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd van de huidige functionaris in februari 1963.

Gegadigden moeten naast een opleiding op academisch of daarmee gelijk te stellen niveau en goede bekendheid met het openbare vervoerwezen beschikken over leidinggevende en organisatorische kwaliteiten.

Honorering geschiedt volgens gemeentelijke regeling.

Aan gehuwden worden in het algemeen de reis- of pensionkosten en verhuiskosten vergoed.

Gegadigden worden uitgenodigd binnen één tijdvak van twee weken na het plaatsen van deze oproep zich schriftelijk te richten tot burgemeester en wethouders van Rotterdam en hun sollicitatie te adresseren aan de chef van het bureau Personeelvoorziening, kamer 331, stadhuis, Rotterdam. Inzending onder no. 254.

# CENTRAAL BEHEER

Instelling van onderlinge VERENIGINGEN voor  
VERZEKERING EN DIENSTVERLENING  
ten behoeve van het bedrijfsleven.

**MOLEST-RISICO:**

verzekering tegen oorlogsscha-  
de, stormschade en andere risi-  
co's.

**BRAND-RISICO:**

brand- en bedrijfsschadeverze-  
kering van industriële en andere  
objecten.

**VERVOER-RISICO:**

transportverzekering van goe-  
derenzendingen in binnen- en  
buitenland.

**WET-RISICO:**

bedrijfs-w.a.-verzekering, motor-  
rijtuigverzekering, ongevallen-  
verzekering voor inzittenden van  
automobielen.

**PENSIOEN-RISICO:**

collectieve ouderdoms-, wedu-  
wen-, wezen- en invaliditeits-  
verzekering.

**VERENIGING  
VOOR CENTRALE  
ELEKTRONISCHE  
ADMINISTRATIE  
(C.E.A.):**

loon-, voorraad-, debiteurenad-  
ministratie, facturering enz. met  
behulp van elektronische appa-  
ratuur.

Geniet de voordelen van aansluiting bij deze  
verenigingen.

*Onderling  
kosten  
dragen  
betekent  
kosten  
besparen*

**CENTRAAL**  
**C.B.**  
**BEHEER**

BOSENLOMMERPLANTSOEN 1 AMSTERDAM-W. TEL. 134971 - POSTBUS 8400

## KWANTITEIT of KWALITEIT ?

Wanneer het U vooral om de kwantiteit van de reacties op door Uw onderneming geplaatste personeelsannonces gaat, dan menen wij er, goed aan te doen U tevoren te moeten afraden deze annonces in „E.-S.B.” te plaatsen. Hondertden reacties voorspellen wij U beslist niet.

Wilt U echter een indruk hebben van de kwaliteit van de binnenkomende reacties, dan zal het U interesseren dat talrijke grote ondernemingen regelmatig „E.-S.B.” inschakelen als medium voor het oproepen van functionarissen op hoog niveau. De ervaring leert deze bedrijven namelijk dat een oproep in „E.-S.B.” geplaatst, een prima selectie van het aantal reacties betekent, hetgeen een niet onbelangrijke aanwijzing is wat betreft het „aanbod”.

Zoekt U het in de kwaliteit van de reacties op Uw personeelannonces, dan geven wij U ernstig in overweging om „E.-S.B.” als medium in te schakelen.

Advertentie-afdeling  
Postbus 42 — Schiedam

## N.V. LEVENSVERZEKERINGMAATSCHAPPIJ NILLMIJ

te 's-Gravenhage, heeft gelegenheid tot plaatsing van een jong econoom, jurist of socioloog als aankomend

### STAFFUNCTIONARIS PERSONEELSZAKEN

Hij wordt toegevoegd aan het Hoofd Personeelszaken met als taak deze terzijde te staan bij de voorbereiding en uitvoering van maatregelen het personeelsbeleid rakende. Hiertoe behoren zowel het bestuderen van maatregelen op het terrein van de sociale wetgeving als beleidsvraagstukken zoals opleiding, beoordeling en salarispolitiek. Aan de tewerkstelling in deze functie gaat een inwerkperiode in het bedrijf vooraf.

Eigenhandig (niet met ballpoint) geschreven brieven met inlichtingen over leeftijd, opleiding en praktijk en vergezeld van een recente pasfoto vóór 7 mei a.s. aan de Nederlandsche Stichting voor Psychotechniek,  
Wittevrouwenkade 6, Utrecht, onder nummer  
E.S.B. 143577.

Bij het

## VOORLICHTINGSCENTRUM DETAILHANDEL

t.b.v. het Midden- en Kleinbedrijf

kunnen geplaatst worden:

## enkele economen

Deze functionarissen zullen na een eventuele training worden tewerkgesteld als bedrijfsadviseurs, belast met het doorlichten en adviseren van ondernemingen in de detailhandel. De mogelijkheid bestaat, dat de kandidaten t.z.t. in de staf worden opgenomen. Zij moeten door opleiding of ervaring van academisch niveau zijn.

Kandidaten zullen bereid moeten zijn zich te onderwerpen aan een psycho-technisch onderzoek. Leeftijd tot 40 jaar.

*Uitvoerige sollicitaties te richten tot het Voorlichtingscentrum  
Detailhandel, Nieuwe Parklaan 74 te 's-Gravenhage.*



## HOLLANDSCHE SOCIETEIT VAN LEVENSVERZEKERINGEN N.V.

Hoofdkantoor Nederland:  
Herengracht 475, Amsterdam-C. tel. 221322  
Head Office Canada:  
1130 Bay Street, Toronto 5

...meer dan anderhalve  
eeuw levensverzekering



Op ons hoofdkantoor te Amsterdam vaceert de functie van

## **directie-assistent**

Deze functionaris zal voornamelijk tot taak krijgen de Directie op verkoop-organisatorisch terrein terzijde te staan bij commercieel-organisatorische projecten van zeer uiteenlopende aard.

Voor deze interessante vertrouwenspositie zoeken wij een energiek en tactvol medewerker met economische scholing en bedrijfservaring in commercieel-organisatorische werkzaamheden.

Leeftijd tot 35 jaar.

Schriftelijke sollicitaties met vermelding van leeftijd, opleiding en ervaring, en voorzien van een recente pasfoto te richten aan de afdeling Personeelszaken der N.V. HEMA, Ruysdaelstraat 49, Amsterdam.

Op brief s.v.p. vermelden: **Directie-assistent.**

**HEMA**

## GEMEENTE ALMELO

Bij het Sociografisch Bureau der gemeentesecretarie kan worden geplaatst

### een jong academicus

Taak: uiteenlopend sociaal-economisch onderzoek.  
Vereist: doctoraal examen in één der sociale wetenschappen.

Rang en salaris afhankelijk van leeftijd en ervaring.  
De gemeente Almelo is aangesloten bij het I.Z.A.  
Het verplaatsingskostenbesluit is van toepassing.

Sollicitaties met uitvoerige inlichtingen in te zenden binnen 8 dagen na het verschijnen van deze oproep aan Burgemeester en Wethouders.

Adverteer in E.-S.B.

HANDEL-MAATSCHAPPIJ

*H. Albert de Bary & Co. N.V.*

◆◆◆◆◆

Alle Bank- en Effectenzaken  
Beleggingsadviezen

Herengracht 448-454 • Amsterdam • Telef.: 22 11 55

## Behoeft Uw staf uitbreiding?

Verzuimt dan niet E.-S.B. voor Uw oproep in te schakelen. E.-S.B. biedt U een grote trefzekerheid, óók bij aspirant-leidinggevende functionarissen in de commerciële, administratieve of aanverwante sectoren.

Advertentie-afd. — Postbus 42 — Schiedam

Sluit uw verzekering bij de



**Algemeene Friesche Levensverzekering-Maatschappij**

VEREENIGING VAN LEVENSVERZEKERING EN LIJFRENTEN

„De Groot-Noordhollandsche van 1845”

**Algemeene Friesche Brandverzekering-Maatschappij N.V.**



LEEWARDEN, BURMANIAHUIS

AMSTERDAM, VAN BRIENENHUIS

ROTTERDAM - DEN HAAG - UTRECHT - GRONINGEN - HENGELO - HAARLEM