

# **Economisch - Statistische Berichten**

47e JAARGANG - 6 JUNI 1962 - No. 2340

WIJNEN UIT ALLE  
WIJNPRODUCERENDE LANDEN

BINNEN- EN BUITENLANDS  
GEDISTILLEERD

ACCIJNSVRIJE LEVERANTIES  
VAN SPIRITUALIËN UIT  
ONS ENTREPOT VOOR:

*Uw buitenlandse  
relaties of voor Uw  
privé- of zakenreizen  
naar het buitenland*

**Wijnhandel GALL & GALL**  
Stadhuisplein 25 (naast Corso) Tel. 11 39 54  
ROTTERDAM



Met Wijnhandel GALL & GALL

*bent U thuis beter uit*

*Dun & Bradstreet*

Sinds 1841

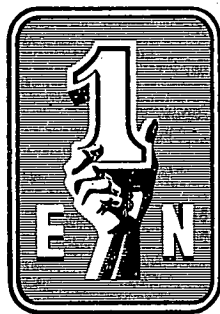
Nederlands degelijkste, 's werelds grootste  
organisatie voor inlichtingen over Krediet-  
waardigheid en Moraliteit van bedrijven

**DUN & BRADSTREET N.V.**

Rotterdam-4  
Schiekade 189

Amsterdam  
Keizersgracht 738

Den Haag  
Fluw. Burgwal 6



**EERSTE NEDERLANDSCHE**

**PENSIOENREGELINGEN**

**RISICO-HERVERZEKERING  
VAN PENSIOENFONDSEN**

BUREAU VOOR COLLECTIEVE CONTRACTEN  
JOHAN DE WITTLAAN 50 'S-GRAVENHAGE  
POSTADRES: POSTBUS 5 TEL. (070) 5143 51

Reisdeviezen

Bagage-

en

ongevallenverzekeringen

**R. MEES & ZONEN**

Bankiers en assurantiemakelaars

ROTTERDAM



**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 347, 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.

# Ontluisterde groeicultus

„It seems there has been a little distress selling on the Stock Exchange”. Deze vermaarde understatement (o.a. geciteerd door Galbraith in zijn lezenswaardige boek: „The Great Crash”) werd in oktober 1929 gedaan door een der firmanten van het bankiershuis Morgan & Co., doch men had dezelfde uitspraak op 29 mei 1962 kunnen verwachten. Algemeen zochten de kranten vorige week naar parallellen met „The Great Crash” en al even algemeen haastten zij zich geruststellende verklaringen op te nemen van tal van prominenten, die merkwaardigerwijs een verrassende gelijkvormigheid toonden met die welke in 1929 werden afgelegd.

Wanneer bijv. de voorzitter van de raad van economische adviseurs van president Kennedy thans geruststellend verklaart dat de Amerikaanse economie geen grond oplevert voor de verontrustende koersdalingen op de effectenbeurs dan lijkt het verschil met de uitspraak van, overigens niet om zijn spraakzaamheid bekende, president Coolidge bij zijn aftreden in januari 1929 dat „the economy is absolutely sound; stocks are cheap at current prices”, niet zeer groot. Niet alleen maakte de gehele pers vergelijkingen met 1929, er werd ook steeds opgemerkt dat iedere gelijkenis met dat jaar geheel toevallig is en dat er volstrekt geen aanleiding is een herhaling van het nadien gevolgd te vreezen.

Het is ongetwijfeld juist wanneer men tot staving van deze laatste opmerking o.m. verwijst naar het mede door de Les van 30 jaar deels geleidelijk, deels schoksgewijs, gewijzigde economische bestel met zijn ingebouwde stabilisatoren en gewijzigde machtsverhoudingen, waarbij voor een ernstige deflatie geen plaats meer is. Veel houvast ten aanzien van het toekomstig beloop op de aandelenmarkt geeft dit intussen niet. De aandelenkoersen, zowel in de Verenigde Staten als ten onzent, tonen een scherp geaccidenteerde beweging die zich slechts in zeer beperkte mate aansluit bij de economische ontwikkeling. Er is een onvolkomen synchronisatie: de beurs loopt met het haar toegedachte anticiperende vermogen veelal met een koersrijzing of -daling op de ontwikkeling vooruit. Nu is in de afgelopen weken wel bij herhaling en nadrukkelijk verklaard dat de Amerikaanse economie thans een voorspoedige ontwikkeling doormaakt. Aan minder gunstige factoren, bijv. de omstandigheid dat in de laatste maanden de orders in de kapitaalgoederenindustrie teruglopen

en dat de voorraadvorming vermindert, is echter nauwelijks aandacht geschonken.

Naast de anticipatie op de conjunctuur spelen verandering in waarderingsmaatstaven alsmede — vooral op korte termijn — emotionele factoren een gewichtige rol. Dat bij de onmatigheid van het beursgebeuren eind mei emotionele drijfveren de aandeelhouders parten speelden is duidelijk: een directe aanleiding viel toen niet te signaleren. De versterkte koersdaling na enige maanden van geleidelijk afglijden was echter reeds eind april begonnen na het ingrijpen van president Kennedy bij de staalprijsen. Deze maatregel, bedoeld als welbewuste bestrijding van een ongezonde kosteninflatie en als zodanig toe te juichen, had op de aandelenmarkt twee consequenties. Vele aandelenbezitters, die aandelen — ondanks de lage directe revenuen — hadden gekocht ter bescherming tegen voortgaande geldontwaarding, vreesden dat dit koopmotief niet langer geldig zou zijn. Daarnaast ontstond opnieuw de angst, dat bij een verder ingrijpen in de prijzen en een voortgezette loonstijging de winstmarges in het bedrijfsleven verder zouden inkrimpen met in het verschiep een „profitless prosperity” in plaats van de beloofde „golden sixties”.

Dit brengt het accent bij de nog altijd belangrijke waarderingsfactor voor aandelen: de verwachte winstcapaciteit, waarbij de Amerikaanse beleggingsdeskundigen gaarne in hun oordeel de koersen relateren aan de verwachte winst per aandeel. Dat hierbij de groei, het groeitempo en de duur van de groeiperiode van primordiale betekenis zijn ligt voor de hand. De groeicultus raakte echter overtrokken, vooral bij sterk tot de verbeelding sprekende bedrijven en bedrijfstakken. Men krijgt de indruk dat in sommige gevallen als waarderingsmaatstaf de koers/winst, a.h.w. door een koers/„naam”verhouding werd vervangen. Reeds geruime tijd waren er aanwijzingen dat meer en meer beleggers zich het simpele ervaringsfeit gingen realiseren dat het groeitempo in de fasen van die van babies, kinderen en volwassenen successievelijk afneemt. Een rechtlijnige extrapolatie van een snelle groei is nu eenmaal onrealistisch. Dit zou erop duiden, dat de recente koersdaling een structureel karakter zou dragen, versterkt door conjuncturele en incidentele factoren. Door deze laatste twee blijft echter de klassieke uitspraak van J. P. Morgan van kracht: „I think prices will continue to fluctuate”.

Amsterdam.

R. L. BOISSEVAIN.

## INHOUD

	Blz.		Blz.
Ontluisterde groeicultus, door Drs. R. L. Boissevain	523	Bedrijfseconomische notities:	
Wonen naar draagkracht, door Prof. Dr. Ir. H. G. van Beusekom	524	Struikelblokken bij invoering van systematische investeringsbeoordeling, door Dr. F. W. C. Blom	534
Waarheen met de ontwikkelingshulp?, door Mr. F. J. van der Dussen	526	Boekbespeking:	
Taakstellende budgettering in de reclame, door Drs. N. J. Vink	529	R. Likert: New patterns of management, bespr. door Drs. P. van Zuuren	535
Naar het „sociale minimum” in de oudedagszorg, door L. S. Beuth	532	Geld- en kapitaalmarkt, door Dr. C. D. Jongman	536
		Recente publikaties	538

De groep woningzoekenden wordt van jaar tot jaar kleiner. Voor deze gehele groep kunnen echter geen nieuwe woningen worden gebouwd, omdat de grote meerderheid zelfs de huur van een nieuwe woningwetwoning niet kan betalen. Ons land telt enige honderdduizenden woningwetwoningen, waarvan de huren laag zijn gehouden. In deze woningen zit een aanzienlijk aantal gezinnen, dat zonder bezwaar de (hogere) huur van een nieuwe woning zou kunnen opbrengen. De oplossing ligt voor de hand: bouw nieuwe woningen voor hen, die deze wél kunnen betalen en geef de door dezen thans bewoonde (goedkopere) woningen aan hen, die een nieuwe woning niet kunnen betalen. Maar wie zal zijn hand uitsteken om deze oplossing te verwezenlijken? Degene die een weg zal wijzen langs welke wij de honderdduizenden, die nog een woning bewonen, waarvan de huur aanmerkelijk beneden hun draagkracht ligt, in beweging zullen kunnen krijgen, die zal een belangrijke bijdrage leveren tot de oplossing van de woningnood in zijn tegenwoordige vorm.

## Wonen naar draagkracht

In een tamelijk recent verleden is in ons land een soms felle strijd gevoerd over het aantal met steun ingevolge de Woningwet te bouwen woningen. De woningwetwoningen hebben van alle nieuw te bouwen woningen de laagste huur en aangezien de meeste woningzoekenden in de lagere huurklassen zitten, is het begrijpelijk dat van verschillende zijden bij de Minister is aangedrongen op vergroting van het contingent woningwetbouw. Het ging daarbij echter om tamelijk bescheiden cijfers. Een aantal van 5.000 woningwetwoningen meer of minder — later nog teruggebracht tot 3.000 — maakt tegenover het totale woningprogramma van 80 à 90.000 woningen geen overweldigende indruk. Grote resultaten mag men daarvan dan ook niet verwachten.

Van andere zijde is een tweede punt aan de orde gesteld: aan wie worden deze woningwetwoningen toegewezen? Komen daar inderdaad gezinnen met lage inkomens in? In vele gevallen bleek dit niet het geval te zijn, zo zelfs dat voor een ogenblik is overwogen, voor het huren van een woningwetwoning een inkomensgrens vast te stellen. De praktische bezwaren tegen een dergelijk denkbeeld waren intussen niet gering en veel resultaat kon daarom ook hiervan niet worden verwacht.

Dezer dagen is nog een derde punt naar voren gebracht, dat wel uitermate moeilijk is, doch dat indien het zou kunnen worden doorgevoerd, veel meer tastbaar resultaat zou geven. Wij bedoelen de mogelijkheid van een *herverdeling* van de bestaande woningwetwoningen. Dit punt is in ons land o.m. ter sprake gebracht in het op 11 mei jl. te Utrecht gehouden congres van de gemeenten met „dubbele woningnood”, dat zijn die — merendeels grotere — gemeenten, waar het statistisch woningtekort meer dan het dubbele van het rijksgemiddelde bedraagt.

Ter gelegenheid van dit congres heeft Mr. Andriessen, secretaris van het Katholiek Instituut voor Volkshuisvesting, gezegd dat de grote meerderheid der gezinnen, die thans nog woningzoekend zijn, tot de *lagere* inkomens-

groepen behoren. Voor deze gezinnen zijn niet alleen de woningen in de vrije sector en de particuliere premiewoningen, maar ook de *woningwetwoningen* te hoog in huur. Om een enkel voorbeeld te noemen: blijkens het jongste verslag van de Directeur-Generaal van de Volkshuisvesting bedroegen de huren van de woningwetwoningen, waarvoor in 1960 machtiging tot gunning werd gegeven, in de gemeenten van de eerste huurklasse, waaronder dus ook de drie grote steden, gemiddeld ongeveer f. 16,50 per week. Om een dergelijke huur te kunnen betalen dient men naar Nederlandse opvattingen een inkomen van f. 90 à f. 100 per week te hebben. Een groot deel van de thans nog woningzoekenden komt aan een dergelijk inkomen niet toe.

De heer Andriessen wees er nu op, dat in ons land na de bevrijding meer dan 300.000 woningwetwoningen zijn gebouwd, waarvan de grote meerderheid een lagere huur doet dan de huidige woningwethuur. Zou men deze woningen kunnen vrijmaken en de bewoners naar nieuwe, duurdere woningwetwoningen verwijzen, dan zou men een grote groep van de tegenwoordige woningzoekenden een woning kunnen aanbieden van een lagere huur dan een nieuwe woningwetwoning.

Enige tijd daarvoor waren wij in een Duits tijdschrift een artikel tegengekomen, waarin betoogd werd, dat de Bondsrepubliek naar schatting 200.000 gezinnen telt, die in woningen wonen, welke met een hoge subsidie ingevolge de bepalingen van de sociale woningbouw zijn gebouwd en die op grond van hun inkomen een subsidie niet nodig hebben. Als voorbeeld werd daarbij vermeld, dat Bondsminister Paul Lücke bij een werkbezoek een gezin van twee personen met een inkomen van 1.500 mark per maand in een woning van de sociale woningbouw had aangetroffen. Dit gezin had, toen het de woning betrok, een inkomen, dat bij de huur van een sociale woning paste. Ondanks de in de loop der jaren verkregen positie-

verbetering was het gezin in de woning blijven wonen. Ter toelichting zij opgemerkt, dat de huur van de sociale woningbouw 1,45 tot 1,90 mark per m<sup>2</sup> per maand bedraagt, dat is 120 tot 150 mark per maand. Een gezin met 1.500 mark inkomen behoort in een dergelijke woning bepaald niet thuis.

Volgens het aangehaalde artikel wordt het misbruik van jaar tot jaar erger. De Bondsrepubliek geeft miljarden uit om de huren van de sociale woningbouw binnen redelijke grenzen te houden. In deze woningen blijken echter steeds meer gezinnen te wonen, die best op de vrije markt terecht zouden kunnen. Zij komen in de woning met een inkomen van 600 mark, maar zij blijven rustig zitten, ook wanneer zij 1.500 mark verdienen. De Bondsregering overweegt nu, een wetsvoorstel in te dienen, dat de bevoegdheid geeft, van tijd tot tijd de inkomens te controleren en dan woningen vrij te maken voor gezinnen, die *wel* op een woning van lage huur zijn aangewezen.

De grote vraag is echter, hoe men 200.000 gezinnen kan dwingen, hun woning te verlaten. De schrijver van het aangehaalde artikel zou er daarom de voorkeur aan geven, alle woningbouwsubsidies in te trekken en de woningen tegen de economische huur te verhuren. Wie deze huur niet betalen kan, krijgt dan een gezinstoeslag. Een dergelijk stelsel zou veel duidelijker zijn en het zou waarborgen, dat alleen subsidie wordt verleend aan hen, die deze nodig hebben. Aan de „sinnlose Subvention”, aldus de schrijver, moet nu eindelijk eens een einde komen.

Tot zover de situatie in de Duitse Bondsrepubliek. Feitelijk is zij bij ons precies dezelfde. Voor de woningwetbouw is men op 1 april 1953 begonnen met het bijhouden van de huurgegevens. Blijkens het verslag van de Directeur-Generaal over 1953 (blz. 115) was de gemiddelde huur van nieuwe woningwetwoningen over de periode 1 april - 31 december 1953 in de gemeenten der eerste klasse f. 9,67. Boven vermeldden wij reeds dat deze huur over het jaar 1960 gemiddeld f. 16,50 bedroeg, dat is 70 pCt. meer. Een dergelijke stijging heeft zich ook voorgedaan ten aanzien van de bruto-lonen in de nijverheid. Blijkens het Statistisch Zakboek was het bruto-loon van een arbeider in de nijverheid met 2 kinderen in 1938/39 f. 23,70, in 1953 f. 67,92 en in 1959 f. 106,51. De stijging tussen 1953 en 1960 mogen wij dus wel globaal op 60 pCt. stellen.

Er zouden nu geen moeilijkheden zijn, wanneer in de woningen met hoge huren, dus de nieuwe woningwetwoningen, de gezinnen met hoge inkomens zaten. Ook bij ons is de toestand echter zo, dat de gezinnen, die zich na de oorlog een nieuwe woningwetwoning zagen toegevoerd met een huur van omtrent f. 10 per week — wat in vergelijking met de vooroorlogse huren al een heel bedrag was — daarin rustig zijn blijven wonen, ook wanneer het inkomen in de loop der jaren van omtrent f. 65 tot meer dan f. 100 per week steeg. Wij weten natuurlijk wel, dat deze stijging niet uitsluitend meer welvaart betekent, maar dat een aanmerkelijk deel door prijsstijgingen is opgeslokt. Voor velen echter is juist de woning buiten schot gebleven.

De laatste jaren is het woningtekort geleidelijk afgenomen. De groep woningzoekenden wordt van jaar tot jaar kleiner. Maar de grote moeilijkheid is, dat de gemiddelde draagkracht van deze groep steeds kleiner wordt en dat wij steeds met lagere inkomensgroepen te doen

krijgen, voor wie *geen nieuwe woningen* kunnen worden gebouwd, omdat zij zelfs de huur van een nieuwe woningwetwoning niet kunnen betalen.

Goedkope woningen zijn er; volgens Mr. Andriessen hebben wij 300.000 na-oorlogse woningwetwoningen, voor het merendeel met een lagere huur dan de woningen die wij thans bouwen. Daarbij hebben wij nog geen rekening gehouden met de reeds vóór 1940 aanwezige woningwetwoningen — een kleine 200.000 — die een nog lagere huur doen dan de na-oorlogse. Wij beschikken dus als volk over enige honderdduizenden woningwetwoningen, waarvan de huren door overheidsfaciliteiten en voor een deel ook door exploitatiebijdragen laag zijn gehouden. In deze woningen zitten — hoeveel weten wij niet, maar zonder twijfel is het een aanzienlijk aantal — gezinnen, die zonder bezwaar de (hogere) huur van een nieuwe woning zouden kunnen betalen. En aan de andere kant heeft ons land een aanzienlijk aantal woningzoekenden, die de huur van een nieuwe (woningwet)woning *niet* kunnen betalen.

Hier ligt de oplossing voor de hand: bouw nieuwe woningen voor hen, die deze *wel* kunnen betalen en geef de door dezen thans bewoonde (goedkopere) woning aan hen, die een nieuwe woning *niet* kunnen betalen. De oplossing ligt voor de hand, maar wie zal zijn hand uitsteken om ze te verwezenlijken? Hoe krijgt men 200.000 gezinnen uit hun woning, heeft men in Duitsland gevraagd. En bij ons heeft het probleem ongeveer dezelfde orde van grootte. Wie zal dit aanpakken?

Blijkens een persbericht van 29 maart 1962 heeft de Minister het contingent woningwetwoningen voor 1962 verhoogd van 35.000 tot 38.000. Dit betekent dus voor de grotere gemeenten, waarover wij het straks hadden, een extra-aanbouw van een paar duizend woningen met een huur van f. 17 per week of daaromtrent. Men zal goed doen — en ik verwacht dat men dit ook ernstig zal proberen — deze woningen toe te wijzen aan gezinnen met een zodanige draagkracht, dat zij deze huur nog niet kunnen betalen. Het zou echter van veel groter betekenis zijn, indien men alle woningwetwoningen, die in deze gemeenten in 1962 zullen worden gebouwd — en dat zijn er wellicht *tien maal* zoveel — zou kunnen toewijzen aan gezinnen, die thans in een woningwetwoning van f. 10 of f. 12 per week zitten, doch de huur van f. 17 best kunnen betalen.

Men zou dan in deze gemeenten ieder jaar 20.000 woningen — dit zijn natuurlijk maar heel globale cijfers — beschikbaar krijgen voor gezinnen, die geen f. 100 doch ten hoogste f. 60 per week inkomen hebben en voor wie op het ogenblik *geen nieuwe woningen* kunnen worden gebouwd en die door de tegenwoordige woningbouw niet worden geholpen.

Er wordt op dit gebied wel eens iets gedaan. Bij elke nieuwbouw blijkt, dat er gezinnen zijn, op welke een nieuwe woning ondanks de hogere huur zulk een aantrekking uitoefent, dat zij daarvoor een goedkopere woning opgeven. Wij zijn hier echter volkomen afhankelijk van de vrijwillingheid. Wie zal echter dit probleem in zijn volle omvang aanpakken? Degene die een weg zal wijzen langs welke wij de inderdaad honderdduizenden, die nog een woning bewonen, waarvan de huur aanmerkelijk beneden hun draagkracht ligt, in beweging zullen kunnen krijgen, die zal een belangrijke bijdrage leveren tot de oplossing van de woningnood in zijn tegenwoordige vorm.

Onderstaand artikel beoogt een bijdrage te leveren tot de gedachtenvorming over de ontwikkelingsproblematiek. Enkele — voorlopige — conclusies van schrijver zijn: het wordt tijd dat men tot een volledig overzicht en evaluatie van verrichte activiteiten komt; de verkregen ervaringen moeten het bestek helpen uitzetten voor een toekomstig beleid; het Westen moet zich beraden over een vollediger en juist gebruik van zijn financiële hulpbronnen en over de methoden van kennisoverdracht; de infrastructurale ontwikkeling krijgt te veel aandacht, terwijl de direct-economische krachten te weinig ontwikkeld worden; er zal een wezenlijke accentverschuiving van hulpverlening naar economische samenwerking moeten komen; de keuze tussen bilaterale, multilaterale en regionale hulp zal voor ieder industrieel land, afhankelijk van zijn internationale positie en mede afhankelijk van historische en volkenrechtelijke verplichtingen, anders liggen; een principiële voorkeur in dezen is nodig, een dogmatische uitsluiting echter ongewenst.

## Waarheen met de ontwikkelingshulp?

Over de problematiek van de ontwikkelingslanden is de afgelopen jaren zoveel gepubliceerd door deskundiger auteurs dan de ondergetekende, dat het nauwelijks zinvol schijnt hieraan nog een bijdrage toe te voegen. Toch kan het zijn nut hebben wanneer diegenen, die zich voor deze problematiek interesseren, gedachten en ervaringen uitwisselen. Het gaat, zoals Prof. Brand hier onlangs schreef<sup>1)</sup>, om een hernieuwd doordenken van de ontwikkelingsproblematiek.

### Het theoretisch onderzoek.

Een bloemlezing van enkele zeer uiteenlopende theorieën komt men tegen in een artikel „Onderontwikkeldheid en de economie” van Prof. Brand (Mens en Maatschappij van september/oktober 1960). Ik noem dit artikel, omdat juist in de bondige samenvatting goed tot uiting komt hoe sterk de economische theorieën hier uiteenlopen. Men treft hier o.m. de mening aan, dat het opvoeren van de spaarquote niet zozeer een financieel vraagstuk is als wel een probleem van organisatie, nl. hoe een deel van de overtollige werkkracht kan worden overgeheveld naar de produktie van kapitaalgoederen zonder consumptieverhoging van deze arbeidskracht (Nurkse). Volgens anderen bepalen socio-politieke elementen in hoofdzaak de ontwikkeling (een wil tot economiseren etc.) of wordt de graad van economische groei bepaald door het percentage „achievement motivators”, waarmee dynamische ondernemers bedoeld worden (Lewis; Mc. Clelland). De groei moet evenwichtig zijn of zich integendeel onevenwichtig als een discontinu proces afspelen (Tinbergen; Hirschman).

Zo zou men kunnen doorgaan, maar het is misschien niet helemaal billijk enkele stellingen uit hun verband te rukken en hierdoor tegenstellingen te creëren, die door de schrijvers niet bedoeld zijn. Wel kan men hieruit afleiden:

a. dat de economische benaderingswijzen van het ontwikkelingsvraagstuk sterk uiteenlopen;

b. dat dit vraagstuk zo complex is, dat een louter economische aanpak het probleem niet kan oplossen;

c. dat men tenslotte steeds meer oog krijgt voor de grote rol, die de mens hierin speelt, niet als object, maar als subject.

Het is verleidelijk een ontwikkelingstheorie op te bouwen en daar hardnekkig aan vast te houden en het is eveneens verleidelijk de groeiprocessen der industriële landen historisch te bezien en hieraan parallel lopende groeiverwachtingen voor de ontwikkelingslanden te verbinden, zoals Rostow dat deed. Maar men doet verstandig hier een niet al te grote wetmatigheid aan toe te kennen en men dient te bedenken, dat een economische „take-off” in Azië niet dezelfde beloften behoeft in te houden als in Europa of de Verenigde Staten.

### De ontwikkelings- „drive”.

Het Westen heeft sinds eeuwen zijn „achievement motivators” gekend, die door materiële en geestelijke drijfveren naar vergroting van hun beperkte wereld zochten. Het koloniale tijdperk is nu vrijwel afgesloten, maar de menselijke drijfveren zijn gebleven. De dynamiek van het Westen heeft zich nu met zijn concurrerende stelsels van dirigisme en „free enterprise”, van democratie en communistische heilsleer driftig op de „achtergebleven” werelddelen geworpen. Het wil deze werelddelen vormen „naar ons evenbeeld” en bevolkingen, die in de „take-off”-periode dan wel in het stenen tijdperk leven, omhoog stoten naar het atoomtijdvak.

Zoals men hier plantengroei in kassen forceert zo tracht men de economische ontwikkeling, die hier in eeuwen werd doorgemaakt, tussen de keerkringen door overdracht van kapitaal en kennis op een ongekende schaal te forceren. Men denkt er in vijfjarenplannen. De systematiek, die het Westen bij zijn economische vooruitgang ontbeert heeft, tracht het nu bij de geforceerde ontwikkeling overzee toe te passen. Onze voorouders droomden niet van infrastructuur of van „balanced growth”, maar ze kwamen er en de infrastructuur kwam waar de groei dit vereiste. Hierover straks meer.

<sup>1)</sup> Zie: „Hulp aan arme landen” (I) en (II) door Prof. Dr. W. Brand in „E.-S.B.” van 7 en 14 maart 1962.

## De ontwikkelingspraktijk.

De „revolution of rising expectations” dwingt de regeringen der ontwikkelingslanden zelf tot een versneld ontwikkelingstempo en dit tempo kan alleen van bovenaf worden opgelegd. Dit betekent, dat een vrij straf ditigisme een noodzakelijke voorwaarde is, waarbij de staat het ontwikkelingspatroon ontwerpt, prioriteiten bepaalt en de financiële middelen verschafft of zich laat verschaffen langs bilaterale of multilaterale kanalen. Er worden zwaartepunten gelegd bij de economische ontwikkeling, die na verloop van tijd weer verlegd moeten worden. Ontwikkeling van zware industrie, maar na verloop van tijd weer meer aandacht voor de verwaarloosde landbouw of lichte industrie (India). Grotere produktie van deviezenbesparende voedselgewassen of een accentverlegging naar deviezenproducerende grondstoffen. Er worden op grote schaal middelbare krachten en academici opgeleid zonder hierbij voldoende rekening te houden met de toekomstige behoeften. Er ontstaat soms een overschot aan juristen tegenover een tekort aan ingenieurs. Men ervaart de bezwaren van opleiding in Europa of in de Verenigde Staten wanneer men onwortelde Aziaten of Afrikanen terugkrijgt, die zich er wel voor hoeden een offerende plattelandspraktijk te beginnen. De ontwikkeling blijkt in de praktijk steeds weer anders te verlopen dan zoals zij achter de bureaus was uitgedacht.

In kort bestek heeft Klaus Billerbeck een soort handleiding gegeven (Reform der Entwicklungshilfe auf der Basis bisheriger Erfahrungen), waarin hij door het inventariseren van ervaringsfeiten richtlijnen voor de toekomst heeft bepaald. Hier zijn inderdaad juiste lessen getrokken uit het verleden. Men leert uit de ervaringsfeiten, dat men niet genoeg op zijn hoede kan zijn voor starre regels en voor een te dogmatische benadering der problemen. Dit moge al gelden voor de regeringen der ontwikkelingslanden, het geldt in nog sterker mate voor de regeringen der hulpverschaffende landen en voor de internationale organisaties. Want met hoeveel kennis van zaken men ook optreedt men blijft outsider, die zich telkens weer tegenover een ontwikkelingssituatie geplaatst ziet, die afwijkt van vorige ervaringen.

## Overmatige aandacht voor de infrastructuur.

Nog steeds wordt bij de ontwikkelingshulp te veel vastgehouden aan het systeem van: eerst infrastructuur en pas veel later en op te kleine schaal commerciële investeringen. Nadat er jarenlang gewerkt is, heeft het ontwikkelingsland wegen, havens, ziekenhuizen, scholen, maar geen welvaartsbronnen, onvoldoende arbeidsgelegenheid etc. De wegen ontsluiten abrupt afgesloten dorpshuishoudingen met alle gevaren van dien; de bevolkingsdruk neemt door de gezondheidszorg schrikbarend toe zonder evenredige vergroting van de arbeidsmogelijkheden. Ik ontken niet de betekenis van een goede infrastructuur, maar geloof dat Westers perfectionisme en systematiek de ontwikkeling vaak langzamer doet verlopen dan bij een anders gerichte kapitaal- en kennisoverdracht het geval zou zijn.

De internationale kapitaalmarkt geeft op grote schaal leningen, bilateraal of via de Wereldbank, maar men gaat hierbij niet over één nacht ijs. Het gaat dan ook om „selfliquidating projects” waarvan het succes verzekerd dient te zijn. Voor infrastructurele projecten wordt hetzij met schenkingen hetzij met „soft loans” gewerkt, eveneens multilateraal of bilateraal. Maar daar tussenin ligt nog een breed veld dat onvoldoende wordt ingezaaid. Ik bedoel

de rendabele projecten, die toch niet voldoende aantrekkingskracht bezitten, bijv. vanwege hun economische of politieke risico's. De I.F.C. doet hier nuttig werk, maar op veel te kleine schaal. Enkele grote industrielanden stimuleren hun bedrijfsleven door investeringsgaranties, exportkredieten, fiscale faciliteiten, maar alles nog in te geringe mate.

Er wordt te weinig rekening mee gehouden, dat het economisch potentieel van het Westen primair bij het particuliere bedrijfsleven berust en secundair bij de staat. De stabiele conjunctuur en betrouwbare afzetmarkten waarover het Westen beschikt werken hier verlamdend op het initiatief van het bedrijfsleven en het hoort tot de taak van de regeringen en van de V.N. de particuliere kapitaalstroom naar de ontwikkelingslanden juist in deze tijd te vergroten. Het zou van juist inzicht getuigen als men het infrastructurele hoofdthema eens minder sterk liet doorklinken en meer aandacht schonk aan commerciële investeringen. Een juiste dosering moet voor ieder land gekozen worden.

## Multilateraal of bilateraal?

Te sterk dogmatisch benadert men ook de vraag of de voorkeur uit dient te gaan naar multilaterale of bilaterale hulpverlening. Dit vraagstuk ligt nogal in de emotionele sfeer met een sterke neiging tot zwart-wit schildering. Ik zou het als volgt willen zien. In iedere samenleving ontstaat een samenstel van menselijke contacten en daarbij een min of meer toevallige be-delung naast gerichte welvaartsoverdracht. Via een progressief belastingstelsel worden de minder draagkrachtigen gesteund, maar daarnaast richt ieder privé nog zijn bijdragen op bepaalde groepen of individuen. Men geeft via een kerk, een fonds, een charitatieve instelling of rechtstreeks aan een neef of een vriend, die een steuntje nodig heeft. Persoonlijke voorkeur en solidariteitsgevoelens spelen daarbij een sterke rol. Mutatis mutandis geldt dit beeld ook in de internationale samenleving. Er bestaat een levendig samenspel tussen ontwikkelingslanden enerzijds, Westerse regeringen en internationale organisaties anderzijds.

Men stelle zich eens voor, dat er op het gebied van de technische hulp uitsluitend bilateraal gewerkt werd. De fricties, die daarbij zouden ontstaan en de heilloze concurrentie tussen al die teams van experts zouden het ontwikkelingswerk weinig goed doen. Aan de andere kant is een technische hulpverlening, die voor 100 pCt. multilateraal is en uitsluitend vanuit de hoofdkwartieren der V.N. gedirigeerd wordt, eveneens ondenkbaar en waarschijnlijk ook niet efficiënt. Er bestaan nu eenmaal historische internationale banden, die een zekere solidariteit en geestelijke verwantschap binnen de Commonwealth, binnen de Communauté, maar bijv. ook binnen ons Koninkrijk of in West-Europa gevestigd hebben. Ook internationaal gezien is het hemd nader dan de rok en wij zullen in Nederland waarschijnlijk het eerst aan hulp binnen het Koninkrijk denken, daarna aan Zuid-Europa, vervolgens aan de geassocieerde E.E.G.-gebieden en tenslotte aan de rest. Men kan dan spreken van een zekere willekeur of van discriminatie, maar dat is niet waar. Ten eerste spelen staatsrechtelijke en verdragsrechtelijke verplichtingen een grote rol, maar verder is het logisch dat men een keuze doet, aangezien ook de hulpbronnen van het Westen beperkt zijn.

Trouwens, waar doet men geen keuze, en, kan men zeggen, dat iedere keuze ook steeds de juiste is? Ook de

V.N. richten haar economische hulp wel eens op landen waarvan men zich afvraagt of die nu wel het eerst hiervoor in aanmerking komen. Het is, zoals Prof. Tinbergen eens zei (Preadvies aan de Vereniging voor de Staathuishoudkunde, 1959) aan de hand van een tabel, die de buitenlandse hulp aan ontwikkelingslanden per hoofd der bevolking liet zien: „Er is, economisch gesproken, geen enkel systeem in de hulpverlening, die thans geschiedt”. Het doet dan ook wat onnozel aan wanneer men zich achter de onfeilbaarheid van de V.N.-programmering verschuilt.

Ik kan hier nog wel eens alle pro- en contra-argumenten zowel t.a.v. de multilaterale als bilaterale hulp op een rij zetten, maar acht dit voor niemand overtuigend. De meeste van deze argumenten zijn in bepaalde gevallen juist, in andere niet en zij hebben dus weinig normatieve betekenis. Ik wil hier ook bepaald geen voorkeur voor bilaterale hulp uitspreken en geloof, dat voor een klein land als Nederland de multilaterale weg in het algemeen de juiste is. Hetzelfde is erkend voor Noorwegen door een Noorse adviescommissie, die echter tevens stelde „dat in bepaalde gevallen de omstandigheden bijzonder gunstig kunnen zijn voor activiteit rechtstreeks, van Noorwegen alleen of van Noorwegen in samenwerking met één of meer andere Scandinavische landen”. Zo moet men het ook zien t.a.v. Nederland.

Een opportunistisch standpunt dus? Nee, maar wel een principiële voorkeur voor multilateralisme, die nuttige bilaterale afwijkingen niet mag uitsluiten. Nederland bezit een specifieke kennis op bepaalde terreinen en er zijn ontwikkelingslanden die van deze kennis willen profiteren, maar deze kennis dan ook onder zuiver Nederlands merk rechtstreeks willen ontvangen. Wanneer men hulp aan enkele van deze landen op bescheiden schaal biedt, overdrijft de tegenstander, die hier van discriminatie tegenover andere landen spreekt, schromelijk.

### Regionale hulpverlening.

Overigens lijkt mij in de toekomst een belangrijker vorm van technische en economische samenwerking die welke in het regionale vlak ligt. De Verenigde Staten hebben bijv. de „Alliance for Progress” met Latijns Amerika opgezet, die vooral uit een solidariteitsbesef van het Westelijk halfrond ontstaan is. De E.E.G. is met een deel van Afrika geassocieerd en deze associatie zal zich misschien gaan uitbreiden tot Brits- en voormalig Brits-Afrika. Behalve de traditionele banden pleiten ook nog andere aspecten — politieke en strategische belangen, grondstoffenleveranties — voor een nauwe samenwerking tussen Europa en Afrika. Ik citeer in verband met regionale samenwerking de uitspraak van Prof. Tinbergen, „dat een zekere mate van decentralisatie gewenst is, hetgeen betekent, dat het Westen en zijn grootste eenheden elk afzonderlijk (Verenigde Staten, Commonwealth en E.E.G.) eigen bijdragen zullen leveren, in de geest van het Marshallplan”.

Deze vormen van samenwerking zullen m.i. een veel grotere betekenis krijgen wanneer de koloniale rancunes en de nationale overgevoeligheid van de jonge landen afnemen. Dan zal het mogelijk worden elkaar in een geest van gemeenschappelijke verantwoordelijkheid te ontmoeten en op te voeden. Hulp te mogen geven is nu vaak een soort gunst, hulp ontvangen een recht en bij deze scheve verhoudingen is de besteding van hulp ineffectief. Wanneer van het Westen een grotere inspanning voor de ontwikkelingslanden gevraagd wordt moet men in de toekomst ook het recht hebben van deze landen rekening en verantwoording te vragen. Of moet men met Benham<sup>2)</sup> geloven, dat

„nationalism, perhaps the greatest curse of our age, nearly always prevails over economic considerations”?

### Slot.

Wanneer ik tot enkele slotopmerkingen kom dan moet men deze eerder zien als voorlopige bijdragen aan een gedachtenvorming dan als definitieve conclusies:

a. Met de na-koloniale ontwikkelingshulp heeft het Westen nu 10 à 15 jaar ervaring. Het wordt tijd, dat men tot een volledig overzicht en evaluatie van verrichte activiteiten komt. De verkregen ervaringen moeten het bestek helpen uitzetten voor een toekomstig beleid. Gaat het in de toekomst alleen om „meer” of ook om „anders”?

b. De voorlopige indruk is, dat de infrastructurele ontwikkeling, hoe belangrijk zij ook is, teveel aandacht krijgt, terwijl de direct-economische krachten te weinig ontwikkeld worden. Het belang hiervan geldt zowel de industriële als de ontwikkelingslanden. Prof. Bränd heeft hierop onlangs in de reeds genoemde artikelen in „E.-S.B.” gewezen, waarbij hij terecht de wenselijkheid uitsprak van een doelmatiger samenhang tussen infrastructurele en direct-productieve investeringen.

c. Het Westen moet zich niet alleen beraden over een vollediger en juist gebruik van zijn financiële hulpbronnen maar ook over de methoden van kennisoverdracht. Moeten uit de teleurstellende ervaringen met vele Aziaten en Afrikanen, die hun opleiding in het Westen ontvingen, niet verschillende lessen worden getrokken? Moet verder de studiekeuze niet méér worden afgestemd op het toekomstige behoeftenpatroon der ontwikkelingslanden? Moet van het schaarse artikel „deskundigen” niet een efficiënter gebruik worden gemaakt, waardoor hun bijdrage blijvender resultaten heeft, met name door hen gedurende langere tijd in teamverband aan de voorbereiding en uitvoering van projecten te laten werken?

d. Moet aan de ontwikkelingslanden of althans aan een deel van hen niet duidelijk gemaakt worden, dat zij langzamerhand als volwassen, gelijkwaardige partners beschouwd kunnen worden, die aan hun recht op hulp ook een aantal verplichtingen moeten gaan paren? Dit gebeurt wel t.a.v. een deel der kapitaalverstrekking, nl. met de „bankable loans”. Dat daarnaast „soft loans” en „grants” noodzakelijk zijn betekent niet, dat de ontvangende partij nu ook ontslagen is van iedere verantwoordelijkheid omtrent de besteding van de hulp. Er zal een wezenlijke accentverschuiving van hulpverlening naar economische samenwerking moeten komen, die voor de ontwikkelingslanden psychologisch niet alleen aanvaardbaar, maar bij uitstek wenselijk zal zijn. Zoals in het commerciële vlak een „code of good behaviour” eigenlijk onmisbaar is, zo zal de ontwikkelingshulp het in de toekomst moeilijk kunnen stellen zonder een code voor economische samenwerking.

e. De keuze tussen bilaterale, multilaterale en regionale hulp zal voor ieder industrieel land, afhankelijk van zijn internationale positie en mede afhankelijk van historische banden en volkenrechtelijke verplichtingen, anders liggen. Een principiële voorkeur is nodig, een dogmatische uitsluiting echter ongewenst. Het netwerk van de internationale hulpverlening vertoont een bont patroon en is ook niet anders denkbaar. Wel doet zich de behoefte aan coördinatie, aan internationaal samenspel zowel tussen regeringen als tussen internationale organisaties steeds sterker voelen.

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

Mr. F. J. VAN DER DUSSEN.

<sup>2)</sup> F. Benham: „Economic aid to underdeveloped countries”.



In de reclame kan een drietal budgetteringsmethoden worden onderscheiden, t.w. de concurrerende begroting, de omzet-percentage begroting en de taakstellende begroting. Tegen de eerste twee methoden kunnen fundamentele en concrete bezwaren worden ingebracht. Van de taakstellende budgetteringsmethode kan worden gezegd dat zij uitgaat van het fundamenteel juiste uitgangspunt, dat de reclame-activiteiten tezamen met andere factoren de doelstellingen van de onderneming op korte of lange termijn beogen te verwezenlijken. De moeilijkheid echter is dat integrale, empirisch te berekenen, taakstellende begrotingen in complexe situaties (met vele variabele factoren) veelal nog tot de onmogelijkheden behoren. Gedurende de afgelopen jaren is evenwel op velerlei gebied partieel, in diverse gevallen ook empirisch, inzicht verkregen. Het is niet ondenkbaar, dat op aanzienlijk kortere termijn dan momenteel voor mogelijk wordt gehouden, wetenschap, techniek en research het bedrijfsleven met hanteerbare en betaalbare empirische marketing- en reclamewetmatigheden en modellen ter zijde kunnen gaan staan.

# Taakstellende budgettering in de reclame

## Budgetteringsmethoden.

Het is zo langzamerhand tot de vaste gewoonte gaan behoren in de reclame een drietal budgetteringsmethoden te onderscheiden, te weten:

1. de concurrerende begroting (uitgaande van en gebaseerd op de reclamebudgetten van concurrerende producten of diensten);
2. de omzet-percentage begroting (gebaseerd op een percentage van de in een voorbije periode gerealiseerde omzet of op een percentage van de in het komende jaar verwachte omzet);
3. de taakstellende begroting.

Wie geen vreemde is in Mekka weet, dat de concurrerende en de omzet-percentage begroting veelvuldig worden toegepast. Enerzijds vanwege de aan deze methoden toegekende bruikbaarheid, anderzijds vanwege de onmogelijkheid tot een taakstellende begroting te komen.

## Bezwaren en gevaren van de concurrerende en omzet-percentage begroting.

Beide budgetteringsmethoden hebben ontegenzeggelijk de verdienste calculatorisch eenvoudig en hanteerbaar en in die zin tevens bruikbaar te zijn. In het licht van de hiernavolgende fundamentele en concrete bezwaren moge blijken, dat met uitzondering van uitzonderlijke toevallige omstandigheden, van bruikbaarheid niet gesproken kan worden. Op zijn minst is deze „bruikbaarheid” uiterst dubieus en daarmee tegelijkertijd zeer gevaarlijk.

Fundamenteel gesteld, missen beide budgetteringsmethoden o.a. op grond van willekeur en automatisme per definitie elk verband met de doelstellingen van de onderneming. Naast fundamentele zijn bovendien concrete bezwaren te noemen, zoals bijv.:

1. de onderneming heeft alleen de beschikking over inlichtingen omtrent de reclame-activiteiten van concurrerende producten in een aantal persmedia. Daarmee is evenwel nog geen inzicht verkregen in de overige reclame- en promotie-activiteiten van de concurrentie;

2. het imiterend afstemmen van de reclamebegroting op de budgetten van de concurrentie — in de veronderstelling dat de totale reclamebudgetten van de concurrentie bekend zijn — kan in zeer veel gevallen tot teleurstellende resultaten leiden, resp. tot verspilling;

3. ook al is het reclamebudget als zodanig afgestemd op dat van de concurrentie, is daarmee dan tevens het effect van de reclamecampagne gelijk, resp. bekend? Een van concurrerende campagnes afwijkende mediakeuze, aanpak, themakeuze, dramatisering, timing, keuze formaten, frequentie etc. kunnen van grote invloed zijn op het uiteindelijke totale reclamerendement, resp. reclame-effect;

4. belangrijke factoren als marktpositie in het algemeen en factoren als „merkbekendheid”, „concurrentiestadium” etc. in het bijzonder, worden miskend;

5. de relatieve belangrijkheid van het produkt in het totale assortiment van de betreffende onderneming kan fundamenteel verschillen van de overeenkomstige relatieve belangrijkheid bij de concurrentie (lokomotief-versus bijwagenartikel);

6. in het bijzonder met betrekking tot nieuwe produkten of merken miskennen beide budgetteringsmethoden het investeringskarakter van het introductiebudget;

7. aan de omzet-percentage methode kleven de bezwaren en gevaren van het automatische sneeuwbalproces: wanneer de omzet stijgt wordt ook het reclamebudget automatisch evenredig groter en omgekeerd.

## Taakstellende budgettering.

De taakstellende budgetteringsmethode gaat uit van het fundamenteel juiste uitgangspunt, dat de reclame-activiteiten (tezamen met de overige medebepalende factoren) de doelstellingen van de onderneming op korte of lange termijn beogen te verwezenlijken. Het centrale doel van de onderneming is winstmaximalisatie, ook al is op grond van bijv. institutionele factoren van een letterlijke winstmaximalisatie geen sprake. Wanneer dan ook de doelstelling in een bepaalde omzet of marktaandeel wordt ver-

taald, dan behoeft zulks geenszins in strijd te zijn met de winstmaximalisatie, mits opgevat en berekend als het meest winstgevend omzetniveau of meest winstgevend marktaandeel.

In het complex van factoren (waarvan de reclame er één is) dat gezamenlijk het uiteindelijke ondernemersresultaat bepaalt of medebepaalt, is de kern gelegen van de marketing-filosofie en de in het bedrijfsleven ontstane en gegroeide marketing-methodieken. E. Jerome McCarthy schreef indertijd in „Basis Marketing: A Managerial Approach”: „Een onderneming kan de concurrentie slechts met succes overleven, wanneer het de consument het juiste produkt op de juiste plaats op het juiste moment in de juiste hoeveelheden tegen de juiste prijs en gesteund door de juiste promotie, aanbiedt”. Voilà, marketing ten voeten uit, alsmede (op eenvoudige wijze geformuleerd) enkele van de marketing-mix factoren, zoals produkt, verpakking, prijsbeleid, distributie, verkoop, merchandising, service, sales promotion, reclame, public relations.

Berekening van de taakstellende reclamebegroting in het complexe marketing-gebeuren gaat uit van de veronderstelling, dat het totale bedrijfsresultaat als resultante van vele factoren kan worden toegerekend naar en qua relatieve werking uitgesplitst over de individuele factoren uit de marketing-mix. Het betreft hier dus een situatie met diverse variabele factoren, een situatie welke zich in het bedrijfsleven veelvuldig voordoet. Zolang dit toerekeningsvraagstuk niet is opgelost, resp. geen benaderende praktische oplossing mogelijk is geworden, is het onmogelijk op integrale wijze empirisch de taakstellende begrotingen van elk van de marketing-mix factoren, incl. de reclamebegroting, vast te stellen.

Met grote belangstelling wordt uitgezien naar de resultaten van een waarlijk grootscheeps research-project in dit opzicht, waarmede Du Pont de Nemours nu reeds geruime tijd bezig is. Interessant is in dit opzicht eveneens een exposé in „Agricultural Marketing Service” van augustus 1960, waarin een samenvatting werd gegeven van onderzoekingen welke duidelijk maakten, dat de totale verkoopresultaten als gevolg van gelijktijdige dagblad-reclame, prijsverlaging en speciale displays groter waren dan de som van de afzonderlijke omzetsijgingen als gevolg van een gelijke afzonderlijke dagblad-reclame, prijsverlaging, resp. speciale displays.

Integrale, empirisch te berekenen, taakstellende begrotingen behoren in complexe situaties (met vele variabele factoren) veelal nog tot de onmogelijkheden. Daarentegen is gedurende de afgelopen jaren op velerlei gebied partieel inzicht verkregen, in diverse gevallen ook empirisch inzicht. Hierbij wordt bedoeld op verbeterd inzicht in het op zich-

zelf staande effect van een bepaald element uit de marketing-mix, of zelfs een onderdeel van één van de marketing-mix factoren (bijv. reclame, het produkt, de verpakking, de merknaam, de prijs etc.), op de bedrijfsresultaten.

De splitsing in drieën (concurrerende begroting, omzetpercentage begroting en taakstellende begroting) geeft in feite een te vereenvoudigd beeld van de realiteit. Behoort de „integrale empirische know-how methode” veelal nog tot de onmogelijkheden, naast de concurrerende en de omzetpercentage begroting, worden in en door het bedrijfsleven in velerlei mengvormen begrotingsmethoden toegepast (en in sterk toenemende mate), welke in meerdere of mindere mate aanspraak zouden kunnen maken op de kwalificatie „taakstellende begroting”.

#### Taakstellende budgettering — een benadering.

De totale marketing doelstellingen dienen te worden onderscheiden van de reclamedoelstellingen. Binnen het kader van de marketing doelstellingen dient specifiek, praktisch-concreet, te worden weergegeven wat de onderneming door middel van reclame verwacht te kunnen bereiken, dus hoeveel van de in verkopen vertaalde doelstelling moet en kan van de reclame komen. Het is duidelijk, dat hier een grote variatiemogelijkheid ligt: 100 pCt. bij postorderbedrijven, terwijl bij industriële ondernemingen de reclame de wegbereider dient te zijn voor haar vertegenwoordigers, d.w.z. de reclametaak loopt tot en met het creëren van een gunstige houding ten opzichte van de betreffende industriële produkten als zodanig.

Bij het vaststellen van de reclamebegroting is het van belang de antwoorden op de volgende vragen te kennen:

1. in welke mate richt de reclame zich op het direct verkopen;
2. in welke mate richt de reclame zich op het verkopen op kortere of langere termijn;
3. op welke wijze draagt de reclame bij tot betere verkoopresultaten;
4. richt de reclame zich op een bepaalde fase voorafgaande aan de verkoop;
5. hoe belangrijk zijn de indirecte voordelen van de reclame;
6. moet de reclame alleen informatief zijn;
7. moet de reclame bij speciale categorieën goodwill creëren;
8. welke soort „corporate image” moet de reclame creëren.

Concrete antwoorden op bovengenoemde vragen zijn voor de budgettering van groot belang, aangezien directe verkoopresultaten als zodanig veelal een onvolledige

(I. M.)

Kabels met papier- en met plasticisolatie voor hoogspanning, laagspanning en telecommunicatie. Kabelgarnituren, koperdraad en koperkabel, staaldraad en bandstaal

**N.V. NEDERLANDSCHE KABELFABRIEKEN • DELFT**



reclamedoelstelling weergeven, behalve wellicht in die gevallen waar reclame de enige variabele factor is in de totaliteit van de marketing-mix, dan wel de dominerende zoals met betrekking tot het postorderbedrijf en de detailhandel het geval is.

Aangezien consumenten veelal niet van vandaag op morgen van ongeïnteresseerde individuen (resp. individuen, die zelfs uitgesproken negatief tegenover een bepaald produkt of merk staan) overtuigde, merktrouwe kopers worden, dient de reclame zowel doelstellingen op kortere als op langere termijn. Het is vaak van groot belang te weten welke (categorieën) consumenten in welke gedragshouding ten opzichte van het betreffende produkt of merk bereikt moeten worden en tot welk volgend punt op de „gedragssladder” deze consumentengroepen ten opzichte van het betreffende produkt „bekeerd” moeten worden.

Het vooruitstrevende bedrijfsleven en de reclameadviesbureaus baseren zich in toenemende mate op benaderende taakstellende begrotingen, enerzijds berustend op in toenemende mate verkregen integrale marketing ervaring (know-why) en anderzijds op toenemende partiële empirische know-how. Zonder de mogelijk in een verdere toekomst te verkrijgen uitkomsten op grond van een dan wellicht hanteerbare (en betaalbare) integrale empirische know-how methode te kennen, kan tot op heden veelal onmogelijk met zekerheid worden vastgesteld, in hoeverre de benaderende taakstellende begrotingen te hoog of te laag uitkomen.

Het zou bepaald gevaarlijk zijn te veronderstellen, dat de ondernemingen in de meerderheid van de gevallen te veel geld aan reclame besteden. Het tegendeel komt maar al te vaak voor. Een interessant voorbeeld in dit opzicht wordt gegeven in het Technical Report no. 90 van het „Institute for Mathematical Studies in Social Sciences” van Stanford University van 27 oktober 1960, getiteld: „Advertising without supply control — A study of the demand for oranges”. In dit rapport werd geconcludeerd, dat gezien de relatief hoge vraagelasticiteit naar sinaasappelen gedurende een aantal jaren te geringe reclamebudgetten waren uitgetrokken om maximale opbrengsten voor Sunkist en de bij de Florida Citrus Commission aangesloten producenten te verzekeren.

Gegeven de huidige marketing inzichten (ervaring en empirische know-how) hebben de bestaande benaderende (partiële) taakstellende budgetteringsmethoden reeds een goed stuk „taakstelling” in de reclame gebracht, in het bijzonder met betrekking tot de oplossing van de marketing vraagstukken op kortere termijn.

#### **Toekomstige verbeterde benaderende taakstellende budgetteringsmethode.**

Een verdere verbetering van de bestaande benaderende taakstellende budgetteringsmethoden vergt o.a.:

1. verbetering van het ter beschikking staande instrumentarium: verdere ontwikkeling en toepassing van technieken teneinde de koopinvloeden te meten en een blijvend inzicht te verkrijgen in de koopinvloeden, koopmotieven, koopgewoonten; vraag- en elasticiteitsverhoudingen; conjuncturele en trendmatige marktontwikkelingen; ontwikkelingen in de marktverhoudingen en concurrentie; de activiteiten van de concurrentie; marktsegmentatie; de invloed

**Beleg modern - beleg in**

**INTER  
UNIE**

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

(I. M.)

van de kwaliteit van de reclame (mediakeuze, aanpak, themakeuze, dramatisering, timing, keuze formaten, frequentie etc.); vertragungseffecten; kortom een veelheid van partiële research;

2. verdere ontwikkeling van de research- en marketingopleidingen aan inrichtingen van hoger onderwijs; meer intensieve samenwerking tussen hoger onderwijs en bedrijfsleven in het vlak van toegepaste wetenschap; het stimuleren van researchprojecten en proefschriften;

3. verdere ontwikkeling van het marketing-bewustzijn en marketing know-how in het bedrijfsleven, de reclameadviesbureaus en overige economische en commerciële adviseurs; op grond van de belangrijkheid zal het in toenemende mate wenselijk of noodzakelijk blijken de verantwoordelijkheid voor het marketing en reclamebeleid in de onderneming in handen te leggen van de topleiding; de ondernemingen zullen meer dan voorheen een permanente weerberichtendienst (marketing research programma) moeten opzetten, in tegenstelling tot het vele „crisis research” van vandaag de dag, waarbij research in sterke mate beperkt blijft tot momenten van een plotseling opstekende storm; de adviseurs van de ondernemingen zullen meer dan voorheen in vertrouwen genomen dienen te worden; de adviseurs zullen in toenemende mate moeten uitgroeien tot gelijkwaardige, adviserende marketing partners.

#### **Integrale empirische taakstellende budgetteringsmethode.**

Het is niet ondenkbaar, dat op aanzienlijk kortere termijn dan momenteel voor mogelijk gehouden wordt, wetenschap, techniek en research het bedrijfsleven met hanteerbare en betaalbare empirische marketing en reclamewetmatigheden en modellen ter zijde kunnen gaan staan. De mathematische marketing-modellen van Weinberg („An analytical approach to advertising expenditure strategy”, 1960) kunnen in dit opzicht wellicht een teken aan de wand zijn. Deze ontwikkeling gaat niet in de richting van een automatisering van beleidsbeslissingen en budgetteringsbeslissingen. De „science of problem solving” gaat nog altijd uit van (kan niet anders dan uitgaan van) vele veronderstellingen, onzekerheidsfactoren, verwachte toekomstige ontwikkelingen etc., zodat voor de „art of problem solving” door de ervaren marketing leiding ruime bestaansmogelijkheden zullen overblijven.

Het onbemande, van de wal af draadloos bestuurd schip zal voorlopig de Atlantische Oceaan nog wel niet oversteken. Wel zal de empirische, integrale taakstellende budgetteringsmethode het mogelijk maken, dat het reclaimschip ook veraf gelegen bestemmingen langs de optimale, kortste route bereikt. Het bedrijfsleven en de reclamewereld zien de toekomstige ontwikkelingen, waaraan zij zelf actief meebouwen, met grote belangstelling tegemoet.

’s-Gravenhage.

Dr. N. J. VINK.

# Naar het „sociale minimum” in de oudedagszorg

Met de stijging van de levensduur en de procentuele toeneming van het aantal bejaarden t.o.v. de werkende bevolking is de verzorging van de oudedag een brandend vraagstuk geworden. In dit vraagstuk spreekt de stijging van de welvaart een krachtig woord mee. Allereerst is er een verband tussen de stijging van de welvaart en de toeneming van de levensduur. Daarnaast scheidt de maatschappelijke en industriële ontwikkeling de behoefte aan een langer durende opleiding waardoor vele jongeren eerst later in de geleerden der werkenden worden opgenomen. Tenslotte ontwaakt met de stijging der welvaart tevens de wens deze welvaart ook te doen voortduren na de actieve periode. Nu niet meer „van de hand in de tand” hoeft te worden geleefd, het spook van werkloosheid en willekeur bij ontslag, naar het ons thans voorkomt, uitgebannen is en kan blijven, nu de werknemers ook in hun ontwikkeling een hoger peil hebben bereikt, groeit de behoefte aan zekerheid juist in de sector van de oudedagszorg.

Wanneer wij in dit licht de situatie van vandaag bezien, is er, naast voldoening over het voor velen reeds bereikte, nog ruimschoots plaats voor onvoldaanheid. In grote trekken vallen drie groepen te onderscheiden, wier oudedagsverzorging door allerlei oorzaken nog beneden het sociale minimum bleef. De groep, die er nog het gunstigst aan toe is, is de groep der werknemers voor wie naast de A.O.W., zij het in onvoldoende mate, een aanvulling uit bedrijfspensioenfondsen en/of ondernemingspensioenregelingen geldt. Ernstiger zijn diegenen er aan toe, die uitsluitend op de A.O.W. zijn aangewezen, hetzij omdat in hun bedrijfstak of onderneming nog geen regeling is tot stand gekomen, hetzij omdat zij tot de groep van (kleine) zelfstandigen behoren, waarvoor nu eenmaal moeilijk aanvulling langs organisatorische weg valt te bewerkstelligen. De hier genoemde categorieën vallen uiteen in twee groepen, nl. de groep der nog actieven, voor wie een onvoldoende oudedagsverzorging op dit moment nog niet aan den lijve gevoeld wordt en de groep der niet meer actieven, voor wie voorzieningen in dit tekort urgent zijn.

De aanpak tot een oplossing laat zich in twee richtingen denken:

1. het optrekken van de A.O.W. tot het „sociale minimum”, welke oplossing naast een ogenschijnlijke eenvoud het voordeel biedt, dat daarmee alle groepen onmiddellijk gediend zouden worden;

2. maatregelen treffen, waardoor a) voor de toekomst het ontstaan van „achterblijvers” zoveel mogelijk wordt voorkomen, terwijl daarnaast b) overgangsmaatregelen

**Optrekking van de A.O.W. tot het „sociale minimum” ontmoet bij schrijver van onderstaand artikel zowel feitelijke als principiële bezwaren. Er behoort naar zijn mening eens en vooral een duidelijke scheidingslijn te worden getrokken tussen de competentie en de verantwoordelijkheid van de staat en het individu ten aanzien van de oudedagszorg.**

aanvulling bieden voor hen, die daaraan behoefte hebben.

De eerste vraag die hoe dan ook beantwoord moet worden is, wat onder het sociale minimum moet worden verstaan en met name op welk bedrag dit op dit moment moet worden vastgesteld. In het „Sociale Maandblad Arbeid” van februari 1961 berekende de heer Massizzo aan de hand van budgetonderzoek dit minimum op f. 3.407. Ook langs andere meer globale weg komt men op ongeveer ditzelfde bedrag. Past men namelijk de norm voor een redelijke oudedagsverzorging, vastgesteld door de Stichting van de Arbeid toe, dan geeft 60 à 70 pCt. van het arbeidersinkomen een soortgelijke uitkomst. Een nauwkeuriger vaststelling ligt op de weg van de commissie uit de Sociaal-Economische Raad onder voorzitterschap van Prof. Dr. H. W. J. Bosman, ingesteld d.d. 22 december 1961, ter voorbereiding van het advies over het niveau van de A.O.W.-pensioenen.

Het optrekken van de A.O.W. tot het nader vast te stellen sociale minimum ontmoet echter, achter de sluier der aantrekkelijke eenvoud, allerlei bezwaren, deels van feitelijke, deels van principiële aard:

1. Allereerst moet worden verwezen naar de kritische opmerkingen gemaakt in ons artikel: „Waardevastе bedrijfspensioenen en het omslagstelsel” in „E.-S.B.” van 24 januari 1962, zulks naar aanleiding van het advies 1961 van de Sociaal-Economische Raad over waardevastе bedrijfspensioenen.

2. Optrekking van de A.O.W. tot het „sociale minimum” betekent in de praktijk liquidatie van de meeste bedrijfspensioenfondsen. Daargelaten de principiële bezwaren hier tegen, ontwikkeld in ons artikel „Verbetering van de bedrijfspensioenen” in „E.-S.B.” van 9 mei 1962, stelt de vraag, wat er dan moet gebeuren met de reeds verkregen aanspraken en de voor deze aanspraken aanwezige dekking, ons wel voor bijzondere moeilijkheden.

3. Het overbodig worden van aanvullende voorzieningen getroffen in de talrijke ondernemingspensioenfondsen en

(I. M.)

**§ N.V. SLAVENBURG'S BANK §**

-regelingen roept eenzelfde probleem op. Er moet bovendien rekening mee worden gehouden, dat althans gedeeltelijke instandhouding van aanvullende regelingen ten behoeve van het hoger administratieve en leidinggevende personeel, geboden blijft. Hierin zou in zekere zin een discriminatie van bepaalde werknemers gezien kunnen worden. De grens der verantwoordelijkheid tussen staat en werkgever op het terrein der oudedagszorg wordt dan in feite zo getrokken, dat de verantwoordelijkheid t.a.v. de grootste groep der werknemers naar de staat wordt overgeheveld.

4. Deze partiële overheveling van de individuele verantwoordelijkheid t.a.v. de oudedagszorg van werkgever en werknemers naar de staat <sup>1)</sup> is niet zonder gevaar voor het streven de werknemer meer deel te doen hebben aan de verantwoordelijkheid voor de gang van zaken in de onderneming <sup>2)</sup>. Men onderschatte in dit verband niet het morele effect van wettelijke maatregelen op het individuele normatieve bewustzijn.

5. Ook wanneer de optrekking van de A.O.W. vanuit een bepaalde gezichtshoek als de eenvoudigste en meest efficiënte weg zou kunnen worden bepleit, mag niet uit het oog worden verloren, dat economische normen op zichzelf nog geen zedelijke norm inhouden en dat omgekeerd voorzichtigheid moet worden betracht bij het toepassen van bepaalde zedelijke normen in de economische werkelijkheid. Het eerste kan worden geïllustreerd met de opzet van het „Taylor-systeem”, terwijl het renteverbod in de middeleeuwen als illustratie van onze tweede stelling kan worden genoemd. Trouwens, de wenselijkheid dat een ieder ten minste een inkomen geniet ter hoogte van het sociale minimum, houdt nog geenszins in, dat voor de ouden van dagen de enige oplossing te vinden zou zijn in het parallel laten lopen van de hoogte der A.O.W. met dit sociale minimum. Uit het feit alleen, dat er een groot aantal bejaarden is (ca. 75.000 op een totaal van ca. 1 mln.), dat een aanvullende ondersteuning ontvangt krachtens de sociale zorg en dat het vragen van deze ondersteuning in vele gevallen (ten onrechte) als een vernedering wordt beschouwd, mag niet worden geconcludeerd, dat deze aanvullende maatregelen, die voor een deel een aflopend karakter dragen, nu maar behoren te worden vervangen door andere maatregelen, die ernstige zedelijke en economische gevaren zouden kunnen inhouden voor onze gemeenschap als geheel.

6. Tenslotte wijzen wij op de consequenties van het

<sup>1)</sup> In bijlage IV van het advies van de S.-E.R. over waardevaste bedrijfspensioenen, van de hand van de heren Mr. Dr. J. van Bruggen en Ir. J. C. Kaars Sijpesteijn, wordt op blz. 21 opgemerkt: „Het is te begrijpen dat in de Franse industrie het onderwerp pensioenen nauwelijks meer als discussiepunt voor directie en commissarissen ter tafel komt”. Deze als aantrekkelijk voorgestelde situatie gaat vierkant in tegen de conclusie van de conferentie gehouden te Noordwijk aan Zee van 25 - 27 mei 1961 onder auspiciën van de Nederlandsche Maatschappij voor Nijverheid en Handel over het onderwerp „Persoonlijke verantwoordelijkheid in werk en samenleving”. De uitspraken van Prof. G. A. Ph. Weyer: „Collectieve verantwoordelijkheden zijn alleen goed te realiseren wanneer men uitgaat van de persoonlijke verantwoordelijkheid” en „De ontmanteling van onze vrijheden kan vrij ver gaan zonder dat men het bemerkt. En dan is herstel niet meer wel denkbaar”, raken hier de kern.

<sup>2)</sup> Zie o.a. „Werknemers-medezeggenschap en de oplossing van het sociale vraagstuk in de onderneming” door Mr. J. Meynen in zijn voordracht van 7 december 1961 gehouden bij de uitreiking van de Henri Sythoffprijs.

optrekken van de A.O.W. t.o.v. de ambtenarenpensioenen. Voordat verder met de A.O.W. wordt geëxperimenteerd, dient o.i. eerst een andere opzet voor deze pensioenen te worden ontworpen, waardoor de A.O.W. onverkort daarnaast kan worden genoten, zulks ter voorkoming dat wij verder verstrikt raken in een touwtrekkerij omtrent toe te passen kortingen.

7. Er zal een duidelijke scheidingslijn moeten worden getrokken tussen de competentie en de verantwoordelijkheid van de staat en de individu(en) t.a.v. de oudedagszorg. Deze scheidingslijn behoort eens en vooral te worden vastgesteld, omdat anders de werkgever nimmer weet tot hoever hij met zijn aanvullende maatregelen kan en behoort te gaan. Het spreekt vanzelf dat, in verband met het verlangen naar waardevastheid en welvaartvastheid, deze lijn alleen is te vinden door deze te koppelen aan een bepaald percentage van het nader vast te stellen regelingsloon. Wanneer de A.O.W. bijv. 50 pCt. hiervan voor haar rekening zou nemen, zou voor een arbeider die juist dit loon geniet nog 20 pCt. of wel 0,50 pCt. per dienstjaar bij een maximum van 40 dienstjaren via een bedrijfs- of ondernemingspensioenregeling zijn aan te vullen, terwijl voor hen, die boven dit loon uitkomen, gemakkelijk formules te vinden zijn <sup>3)</sup>, met behulp waarvan dit aanvullend pensioen kan worden geregeld. Op deze wijze laat de wettelijke regeling een duidelijke verantwoordelijkheidszone voor het resterende gedeelte bij werkgevers en werknemers. Bepalingen omtrent kortingen kunnen dan vervallen. Onderzocht zou moeten worden of ook een wijziging van de ambtenarenpensioenen niet in dezelfde geest zou kunnen worden tot stand gebracht, omdat de verhouding overheid: ambtenaren dezelfde is als die van andere werkgevers tot hun werknemers, naast en los van de in beginsel voor elk staatsburger geldende aanspraken uit hoofde van hun staatsburgerschap.

Omtrent de tweede aanpak merken wij op, dat in ons reeds genoemde artikel in „E.-S.B.” van 9 mei 1962 een suggestie is gedaan, waarvan althans voor de bedrijfspensioenen verbetering is te verwachten. De zelfstandigen worden hierdoor echter niet gebaat. Deze blijven voor aanvulling van de A.O.W. in beginsel op eigen initiatief en draagkracht aangewezen. Schiet deze draagkracht tekort, dan is dit een economisch maatschappelijk-organisatorisch vraagstuk, dat in dit verband en niet alleen in verband met de algemene oudedagszorg behoort te worden opgelost. Het wil ons voorkomen, dat de verantwoordelijkheid voor de oplossing van de problemen die hieruit voor de vele onderscheiden groepen van zelfstandigen (met name in de vrije beroepen en de middenstand) voortvloeien, in beginsel binnen eigen kring berust. Hiernaast staat dan de noodzaak te overwegen welke aanvullende maatregelen dienen te worden getroffen teneinde te voorzien in de onmiddellijke nood.

Hoe urgent de oplossing van dit vraagstuk ook is, eerst moet een beslissing worden genomen t.a.v. de richting waarin de oplossing van het vraagstuk als geheel dient te worden gezocht. Het behoud van individuele verantwoordelijkheden dient bij deze keuze richtsnoer te zijn, willen menselijke waardigheid en vrijheid in onze samenleving tot rijpheid komen.

Amsterdam.

LOD. S. BEUTH.

<sup>3)</sup> Zie ons artikel: „Perspectieven voor de ondernemingspensioenregeling” in „Maatschappij-Belangen” van december 1960 en januari 1961.

## Struikelblokken bij invoering van systematische investeringsbeoordeling

Ieder bedrijf moet op een of andere wijze uitmaken, welke van de vele denkbare vervangings- en verbeteringsinvesteringen moeten worden verwezenlijkt. In een kleine zaak maakt de ondernemer dat zelf uit. Grote bedrijven hebben behoefte aan een in beginsel uniforme beoordelingsmethode voor alle delen van het bedrijf.

Zo'n uniforme methode bestaat in hoofdzaak uit:

- een analyseformulier, om de exploitatievoor- en nadelen van een overwogen bij-investering te verzamelen en te recapitulieren
- een begroting van het te investeren bedrag
- een schatting van de gebruiksduur en van de restwaarde
- een afschrijvingssysteem
- een rendementsformule
- een handleiding voor het toepassen van de methode.

In principe ligt de opbouw van zo'n methode voor de hand. Het uitwerken ervan blijkt echter allesbehalve eenvoudig te zijn. De methode moet voor de bedrijfsman begrijpelijk en handig zijn, en tegelijk logisch zuiver een rendementsindicatie opleveren. Hoe moeilijk dat is, blijkt wel uit het feit, dat wij bij slechts enkele ondernemingen beoordelingssystemen hebben aangetroffen, die enigszins aan deze minimumeisen voldoen.

Veel ondernemingen hebben pogingen gedaan om uniforme beoordelingsmethoden in te voeren. Die pogingen zijn vaak gestrand. Op grond van praktijkervaringen willen wij de belangrijkste mislukkingsoorzaken signaleren.

### 1. Centraliserende bijbedoelingen.

Als een bedrijf poogt een investeringsmethode in te voeren met de bijbedoeling de investeringsbeoordeling meer te centraliseren, komt er niets van terecht. Het moet juist een methode zijn om de beoordeling in zekere mate te decentraliseren volgens algemene richtlijnen.

Die mislukking komt dan, omdat zij bevoegdheden van leiders van bedrijfsafdelingen zou dreigen te ondermijnen. Deze leiders stellen hoge prijs op hun voorrecht om in eerste instantie zelf uit te maken, welke investeringsvoorstellen zij aan de hogere leiding zullen doen. Uit de vele zich voordoende mogelijkheden tot vervangings- en verbeteringsinvesteringen willen zij eerst zelf uitmaken, welke daarvan het meest urgent zijn. Pas nadat zij tot een conclusie zijn gekomen omtrent wat zij voor de onderneming wenselijk achten, willen zij een investeringsvoorstel indienen. Daarbij stellen zij er bijzonder prijs op, dat dit voorstel ook wordt goedgekeurd. Afwijzingen kunnen zij alleen goed billijken als die berusten op omstandigheden, welke zij niet hadden kunnen kennen, bijv. als intussen is besloten een bepaald artikel uit de produktie te nemen.

Bedrijfsfunctionarissen staan positief tegenover een beoordelingssysteem, als dat *henzelf* helpt beter te beoordelen welke investeringen het meest aantrekkelijk voor de onderneming zijn. En ook als het hen helpt hun voorstellen deugdelijker toe te lichten. Dus als het hen helpt hun voorstellen beter te selecteren. Zij staan echter negatief tegenover een systeem, als dat zou worden gebruikt om hen de primaire selectie van investeringsmogelijkheden uit handen te nemen. Dan gaan zij het stelsel beschouwen als

een potentiële strop om hun hals. Zij werken dan niet mee om het stelsel tot leven te brengen.

De ondervinding leert dat de mentaliteitsvoorwaarden (een geest van delegatie naar algemene richtlijnen) in veel sterkere mate aanwezig zijn in bedrijven met een goed werkend budgetteringssysteem dan in bedrijven waar de invoering van een budgetteringssysteem nog niet is gelukt.

### 2. Valse starts met gebrekkige methoden.

In verscheidene bedrijven zijn pogingen gedaan met de invoering van een in eerste instantie nog wat gebrekkige beoordelingsmethode, met de bedoeling die daarna aan de hand van de opgedane ervaringen te perfectioneren. De gebrekkigheid bestaat dan uit onvoldoende detaillering, onhandigheid in de toepassing, ondoorzichtigheid voor bedrijfsfunctionarissen, onvoldoende toelichting.

Zulke experimenten mislukken altijd. Een gebrekkig systeem slaat gewoon niet aan. Het wordt niet serieus genomen en verdwijnt meteen in de prullemand. Het krijgt geen kans tot iets goeds uit te groeien. Als in een bedrijf zo'n valse start is gemaakt, moet deze poging eerst weer geheel in het vergeetboek zijn geraakt, voordat men kan beginnen aan de invoering van een deugdelijke methode.

### 3. Gebruik van goede analysemethoden, maar met onjuiste calculatierente of onjuiste afschrijvingsfactoren.

In een verrassend groot aantal ondernemingen worden voor het beoordelen van investeringen onrealistische calculatierenten (bijv. 5 pCt. vòòr aftrek van belastingen) en willekeurige afschrijvingsfactoren gebruikt. Dit komt vooral, omdat men daarvoor ten onrechte rente- en afschrijvingsfactoren gebruikt die aan de kostprijscalculatie zijn ontleend, hetgeen tot grote verwarring aanleiding geeft.

Het gevolg van het gebruik van een onjuiste calculatierente en/of afschrijvingsfactoren in de investeringsbeoordeling is, dat zij tot conclusies omtrent de urgentie van investeringen leiden die in strijd zijn met het gezonde ondernemersverstand. Dan wordt zo'n systeem niet serieus genomen. Men bewijst er wel lippendienst aan door de berekeningen uit te voeren, maar de investeringsbeslissingen worden er niet op gebaseerd.

### 4. Miskening van het wezen van de beoordelingsmethode.

De investeringsmethode is een hulpmiddel voor de oordeelsvorming van degene, die het meeste inzicht heeft in de voor- en nadelen van de betreffende investering. Zij is een hulpmiddel om de verwachte exploitatievoor- en nadelen zoveel mogelijk in geldbedragen uit te drukken en daaruit een rendementschatting te berekenen. Verschillende in aanmerking genomen factoren — o.m. de verwachte gebruiksduur en de restwaarde — zijn sterk afhankelijk van subjectieve schattingen. Behalve het berekenbare rendement kunnen ook nevenoverwegingen een belangrijke rol spelen bij het investeringsvoorstel en de investeringsbeslissing.

Slechts als men de methode in de eerste plaats ziet als een hulpmiddel bij de opbouw van de oordeelsvorming

door bedrijfsfunctionarissen, als een middel om hen in harmonie met de leiding zelfstandig te doen denken, komt zij tot leven.

##### 5. Onbekendheid van bedrijfsfunctionarissen met kosten en baten.

Dit komt in Nederland nog veel meer voor dan men zou denken. Wij kennen grote bedrijven, waarvan zelfs de directie slechts een schemerig inzicht heeft in verlies- en winstoorzaken. Een nog veel voorkomend geval is, dat men voor kleine en grote orders dezelfde doorsneekosten calculeert. Aan de bedrijfsrekeningen van de produktieafdelingen is dan niet te zien, in hoeverre de produktie efficiënt is. De bedrijfsleiders tasten dus in het duister t.a.v. de werkelijke kosten van bepaalde produktieve handelingen; zij kunnen dan ook geen rationele investeringsvoorstellen doen.

Een ander gebrek, dat wij zelfs hebben aangetroffen bij een groot bedrijf met een wereldexport, is een bedrijfseconomisch stelsel waarbij alleen maar boekhoudkundige afschrijvingen over historische aanschaffingsprijzen plaats-

vonden. Voor het gebruik van nog zeer goede, maar boekhoudkundig reeds afgeschreven, machines werd de bedrijfsrekening niet belast. De bedrijfsleiding had daardoor geen inzicht in de werkelijke kosten.

Hier mag ook nog wel eens worden gememoreerd, dat men in besloten ondernemingen vrij vaak stuit op een geheimzinnigheid t.a.v. de boekhouding, omdat de ondernemer het niet prettig vindt als het personeel kan weten hoeveel hij verdient. Dat is wel te begrijpen, maar het heeft tot gevolg dat de bedrijfsfunctionarissen niet over de grondslagen beschikken ter beoordeling van de vraag of een mogelijke investering voor het bedrijf voordelig is. Als een produkt winstgevend is kan een rationalisatie-investering met verhoogde produktiecapaciteit zeer aantrekkelijk zijn; als een produkt verliesgevend is ligt dit heel anders.

Het bovenstaande verklaart, waarom de pogingen om een behoorlijke investeringsmethodiek in te voeren, nog slechts in weinige bedrijven zijn geslaagd. Wie rekening houdt met de genoemde struikelblokken, en die uit de weg ruimt, effent het pad.

Hilversum.

Dr. F. W. C. BLOM.

## BOEKBESPREKING

*Rensis Likert: New patterns of management.* McGraw — Hill Book Company Inc., New York, Londen 1961, 280 blz., 54 sh.

De schrijver van dit boek is directeur van het „Institute of Social Research” en hoogleraar in de psychologie en de sociologie aan de universiteit van Michigan. Onmiskenbaar draagt dit boek het stempel van de geestelijke afkomst van de schrijver. In 1947 begon het genoemde instituut met de bestudering van de organisatiestructuur van efficiënt geleide Amerikaanse ondernemingen en andere organisaties. Het bij uitstek inductieve boek bevat het resultaat van dit onderzoek, dat men in de Angelsaksische wereld aanduidt met „management research” en dat in het Nederlands het best „organisatie-onderzoek” zou kunnen worden genoemd.

Niet minder dan zeven hoofdstukken moet de lezer doorworstelen, alvorens Likert in zijn achtste hoofdstuk een aantal belangrijke gevolgtrekkingen maakt. In die zeven hoofdstukken legt hij een aantal verbanden, die op de lezer vaak de indruk maken van het intrappen van open deuren. Zo wordt in hoofdstuk 2 gesteld dat toezichthoudend personeel, dat vooral aandacht heeft voor menselijke verhoudingen, betere afdelingsresultaten boekt dan toezichthouders, die zich hoofdzakelijk met het werk als zodanig bemoeien. In hetzelfde hoofdstuk wordt verband gelegd tussen het absentisme en de gevoelens van de werkers. Aangetoond wordt dat, hoe groter de vrijheid om problemen met een meerdere te bespreken, des te geringer het aantal malen dat de werker thuis blijft.

In het derde hoofdstuk, handelend over de groepsvorming en de organisatorische prestaties, komt Likert tot al even voor de hand liggende conclusies. Hoe meer de chef de groepsmethode van leiding geven volgt, des te groter de produktiviteit en de voldoening van zijn ondergeschikten in hun werk. In hoofdstuk 4, dat gewijd is aan de communicatie, de beïnvloeding en de prestaties, wordt bijv. gesteld dat het gebrek aan vertrouwen een —

belangrijke — factor is die de ondergeschikten ervan weerhoudt met hun meederen in contact te treden. Dergelijke evidente conclusies worden getrokken in de volgende hoofdstukken, die handelen over de controle en het leiding geven als zodanig. Effectief leiderschap impliceert volgens schrijver aanpassingsvermogen aan wisselende omstandigheden. Daarom is het moeilijk bepaalde regels daarvoor aan te geven. De leider zal rekening moeten houden met de verwachtingen, de gevoelens en de kwaliteiten van hen die hij leidt.

„Een integrerend beginsel” noemt Likert de algemene conclusies waartoe hij na zijn uitvoerige deductieve beschouwingen in hoofdstuk 8 komt. Hij spreekt van een „nieuwere” (en niet van een nieuwe) theorie van de organisatie. Daarbij gaat het niet om de organisatietechnieken die in alle omstandigheden kunnen worden toegepast, maar om het bewegen van mensen om mee te werken en elkaar onderling te steunen (motivation). Het integrerende beginsel wordt „the principle of supportive relationships” genoemd. Bij dit beginsel vervult de werkgroep een belangrijke functie.

Vroeger stelde men de organisatie voor door een piramide van lijnen; Likert echter ziet een organisatieschema in de eerste plaats als een samenstel van vlakken, die elkaar slechts in geringe mate overlappen. De personen die in twee vlakken voorkomen (de chefs) vormen de verbindingslieden tussen twee groepen (linking pins). De vlakken duiden erop dat beslissingen nooit het resultaat van één persoon zijn, doch dat de gehele groep eraan heeft medegewerkt. Door deze organisatievorm wordt tevens grote waarde gehecht aan de samenwerking tussen gelijken, waardoor de harmonie en de solidariteit in de organisatie worden vergroot. Wat Likert eigenlijk aanbeveelt is de zgn. comité- of conferentievorm van organisatie, die naast andere organisatievormen (de functionele en de lijn- en staforganisatie) ingang heeft gevonden.

Verder in zijn boek geeft Likert, alweer via de weg van de empirie, voorbeelden die zijn theorie ondersteunen. Zeer



belangwekkend in dit verband is hoofdstuk 10, waarin hij de organisatie van verenigingen bespreekt. Een grappige conclusie daarbij is, dat hoe minder druk de voorzitter op de leden uitoefent, des te groter de activiteit die van de leden kan worden verwacht. In een ander hoofdstuk gaat hij nader in op het „interaction influence system”. Het beïnvloeden in een organisatie moet niet alleen van boven naar beneden, doch ook van beneden naar boven en naar opzij gebeuren. In het beslissingsproces, van vitaal belang voor de onderneming, is de wisselwerkende beïnvloeding van groot belang.

In een vergelijkend overzicht van de verschillende organisatiesystemen onderscheidt Likert het autoritaire, het verplichte autoritaire, het raadplegende en het deelhebbende (participatieve) systeem. Wederom aan de hand van zijn onderzoek noemt hij in een omvangrijk tableau de eigenschappen van de in werking zijnde organisatievormen. Daarbij blijkt duidelijk zijn voorkeur — hoe kan het ook anders na het voorgaande — voor het deelhebbende systeem.

Toen vrienden mij op dit belangwekkende boek wezen, zeiden zij mij dat Likert een nieuwe organisatie-theorie zou hebben ontwikkeld. Wat dit betreft ben ik bedrogen uitgekomen. Het boek beveelt een democratische organisatievorm aan, ook al gebruikt Likert nergens het woord „bedrijfsdemocratie”. Ons wordt echter geen inzicht gegeven in het wezen van de organisatie als zodanig. Wij weten maar al te goed dat vele Nederlandse auteurs de organisatieleer als zelfstandige wetenschap afwijzen. Een uitzondering vormen auteurs als Van Maanen en Bezemer<sup>1)</sup>. Hun stoutmoedige pogingen om de organisatiekunde te scheiden van andere wetenschappen moeten worden gewaardeerd, doch zij hebben nog niet veel weerklank ondervonden. Al moge Likert dan geen nieuwe theorie hebben geleverd (hij spreekt in alle bescheidenheid immers van een nieuwere theorie), hij heeft ons een met feiten gestaafd inzicht gegeven in de voor- en nadelen van bestaande organisatievormen.

Een andere vraag is, of Likert met zijn voorkeur voor de meest democratische organisatievorm de gevaren heeft gezien van een te ver doorslaan van de slinger in de richting van deze bedrijfsdemocratie. Recente onderzoeken hebben aangetoond dat de bedrijfsdemocratie zover kan worden doorgevoerd dat het belang van de onderneming — en dus ook van haar werkers — kan worden geschaad<sup>2)</sup>. In de ondernemingshiërarchie moeten nu eenmaal de stemmen van de leiding de doorslag geven, waarmede geenszins wil worden beweerd dat de stemmen van de geleiden niet waardevol zouden zijn. Wellicht botsen hier visies die samenhangen met de Amerikaanse en de Europese volksaard. Het boek is er daarom zeker niet minder belangwekkend om.

Likert heeft een uitgebreide literatuurlijst aan zijn studie toegevoegd. Daarin komen echter slechts de namen van Angelsaksische auteurs voor. Opvallend is dat geen enkele studie in een andere dan de Engelse taal wordt genoemd. Voor vele Amerikanen is de taalbarrière blijkbaar groter dan voor de Europeanen.

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

P. VAN ZUUREN.

<sup>1)</sup> Dr. R. van Maanen: Hoofddlijnen der industriële organisatieleer. N. Samsom N.V., 1958.  
Prof. Ir. T. J. Bezemer: De beslissende factor in bestuur en organisatie. Diëtrede N.E.H., 1961.

<sup>2)</sup> Ir. J. in 't Veld: Bedrijfsdemocratie. Tijdschrift voor Efficiëntie en Documentatie, 1961-4, blz. 177 e.v.

## VESTIGING IN BELGIË; KEUZE VAN RECHTSVORM

In „E.-S.B.” van 2 mei 1962 is een artikel afgedrukt van de hand van de Brusselse advocaten P. H. Hemeleers en M. Renkin, betrekking hebbend op het Belgisch vennootschapsrecht. Van Belgische zijde wordt onze aandacht erop gevestigd, dat, evenals in Nederland, in België de afkorting „N.V.” wordt gebruikt voor „naamloze vennootschap”, terwijl voor de vennootschap met beperkte aansprakelijkheid de afkorting „P.v.b.a.” (personenvennootschap met beperkte aansprakelijkheid) in zwang is. Het is dus niet noodzakelijk de Franse afkortingen „S.A.” en „S.P.R.L.” te gebruiken. Voorts wijst men ons erop, dat de juiste naam van de Belgische Staatscourant niet is „Le Moniteur”, doch „Belgisch Staatsblad - Moniteur belge”.

## GELD- EN KAPITAALMARKT

### Geldmarkt.

Overeenkomstig de verwachting is in de tweede helft van mei de bankbiljettencirculatie sterk opgelopen. Een voor de markt gelukkige omstandigheid is echter dat bij het Rijk de betalingen de ontvangsten verre hebben overtroffen, zodat de door omzetting van giraal in chartaal geld uit de bankkassen stromende middelen uit de Schatkist weer konden worden aangevuld. In de eerste weken van de nieuwe (mei-juni) kasreserveperiode — in dit tijdperk tonen de banken zich in het algemeen terughoudend — is het feitelijk tegoed naar raming boven het verplichte saldo gebleven, een situatie, die de gelddisponenten in het verdere verloop een ruimere armslag biedt. De a.s. feestdagen, waardoor altijd veel bankpapier in het verkeer blijft en de seizoenbeweging in de bankbiljettenomloop, die in juli haar hoogtepunt bereikt, doen verwachten dat het eind mei in circulatie gebrachte bankpapier in de loop van de volgende weken slechts ten dele zal terugstromen.

Het is niet onmogelijk, dat het kasbeleid der banken thans meer gericht zal worden op de komende magere maanden, die na de zomer met zekerheid gaan aanbreken. De Schatkist helpt hierbij thans een handje door de bereidheid constant papier af te geven dat in het najaar vervalt. In dit verband heeft de agent van het Ministerie van Financiën bekend gemaakt, dat hij i.p.v. de vijfmaandspromessen met ingang van 23 mei viermaandspapier over de toonbank beschikbaar stelt tegen 2 $\frac{1}{4}$  pCt. De geleidelijke daling van het disconto op de open markt maakt het voor de banken ook meer aantrekkelijk haar middelen in wat ruimer mate naar de Schatkist te leiden.

### Kapitaalmarkt.

Al het nieuws op de kapitaalmarkt werd in de verslagweek overspoeld door de aardschok, die Wallstreet 28 mei te verduren kreeg. Kopers die op deze dag moedig tegen de markt ingingen konden zich de volgende dag de handen wrijven, doch het tandenknersen der verkopers is thans nog te horen. Dow Jones Industrials daalden op de 28e van 612 tot 577, om 29 en 30 mei wederom op 613 te komen. In Amsterdam liep de koersbeweging een dag achter. Op 28 mei was het gemiddelde nog 352 (25 mei 357), 29 mei 330, 30 mei 351. Een deskundiger pen zal elders in dit nummer deze -hoogstmerkwaardige en te denken gevende stuip diagnosticeren.



In vele directiekamers heeft de beursgebeurtenis ontsteltentis gewekt, in het bijzonder daar, waar emissieplannen reeds gepubliceerd werden of beraamd worden. Het ziet er niet naar uit, dat de activiteit een duurzame slag is toegebracht, zodat de financieringsmogelijkheden van het bedrijfsleven op de open kapitaalmarkt waarschijnlijk slechts beperkt zijn beïnvloed.

Toch is het niet onmogelijk, dat de koersdaling van Philips op vrijdag jl., de eerste dag van verhandeling van de claim, niet alleen door de druk van de emissie zelf doch ook door de nog labiele marktomstandigheden is veroorzaakt. Zij die de moed opbrengen toch op de emissie in te schrijven, scheppen zich in elk geval de kans op een bevredigende rendementsbasis. Dat branche en bedrijf van

Philips nog ruime toekomstmogelijkheden bieden kan als zeker worden beschouwd.

De besparingen via de spaarbanken in de eerste vier maanden van 1962 zijn vergeleken met dezelfde periode in 1961 vrijwel stabiel gebleven. In beide perioden bedroeg de toeneming van het spaartegoed ruim f. 350 mln. Een lichte verschuiving heeft plaatsgevonden binnen het spaarbankwezen. De besparingen bij de boerenleenbanken daalden, zij stegen bij de Rijkspostspaarbank, terwijl het spaarbedrag bij de lokale spaarbanken nauwelijks veranderde. Om andere redenen dan liquiditeitsvoorkeur zal het aanbod op de kapitaalmarkt uit deze hoek dus niet behoeven te dalen.

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. Verriijn 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**

Blijf bij!

Lees „E.-S.B.”



Adviseurs  
voor

*„automatic data processing”*  
Amsterdam - Hengelo - Brussel

**Raadgevend**

**Bureau**

**Berenschot-**

**Diebold n.v.**

wenst over te gaan tot uitbreiding van de staf van medewerkers.

**ingenieurs**

**economen**

**administratieve organisatoren**

die een werkring ambiëren op het gebied van de

**automatisering  
van de informatieverwerking**

wordt de gelegenheid geboden tot het Bureau toe te treden.

Gegadigden voor deze functies moeten aan hoge eisen voldoen wat betreft kennis en ervaring op de gebieden van administratieve organisatie en geautomatiseerde informatieverwerkingssystemen in de industrie, het bank-, verzekerings- of overheidsbedrijf. De mogelijkheid tot het volgen van aanvullende specifieke opleidingen is aanwezig.

*Geïnteresseerden worden uitgenodigd hun sollicitatiebrieven met gegevens, voldoende voor een eerste beoordeling, te zenden aan de Directie van het Raadgevend Bureau Berenschot-Diebold N.V., Postbus 45, Hengelo (Ov.).*

Indexcijfers aandelen. (1953 = 100)	27 dec. 1961	H. & L. 1962	25 mei 1962	1 juni 1962
Algemeen .....	410	431 — 330	357	345
Intern. concerns .....	566	594 — 439	484	461
Industrie .....	366	396 — 317	332	330
Scheepvaart .....	184	186 — 144	154	149
Banken .....	253	270 — 221	236	233
Handel enz. ....	160	171 — 139	146	146

Bron: A.N.P.-C.B.S., Prijscourant.

#### Aandelenkoersen.

Kon. Petroleum .....	f. 126,70	f. 134,40	f. 131,30
Philips G.B. ....	984 $\frac{1}{2}$	761	635
Unilever .....	f. 189,70	f. 147	f. 142,30
Robeco .....	f. 252,50	f. 216	212
Hoogovens, n.r.c. ....	776	650	635
A.K.U. ....	404 $\frac{3}{4}$	353 $\frac{1}{2}$	345
Kon. Zout-Ketjen n.r.c. ....	1.070	861	776
Zwanenberg-Organon .....	1.024	815	850
Interunie .....	f. 228	f. 187	f. 183
Amsterd. Bank .....	396	369 $\frac{1}{2}$	375

#### New York.

Dow Jones Industrials .....	731	612	611
-----------------------------	-----	-----	-----

#### Rentestand.

Langl. staatsobl. a) .....	4,12	4,33	4,35
Aand.: internationalen a) .....	2,83 b)	3,19	
lokalen a) .....	3,55 b)	3,75	
Disconto driemaands schatkist- papier .....	1 $\frac{3}{4}$	2 $\frac{1}{4}$	2 $\frac{1}{4}$

a) Bron: Veertiendaags beursoverzicht Amsterdamsche Bank.

b) 19 december.

C. D. JONGMAN.

### RECENTE PUBLIKATIES

*Institut International de Finances Publiques: La gestion de la trésorerie publique. Congrès de Barcelone, septembre 1959 - XVe session. Uitg. Etablissements Emile Bruylant, Brussel 1961, 306 blz., B.fr. 240.*

In een viertal rapporten wordt de schatkist in het zonnetje gezet: de schatkist en de begroting, de schatkist en de financiering van de overheidshuishouding, de schatkist en de centrale bank en de schatkist in de „socialistische” landen krijgt achtereenvolgens ruime aandacht. Het rapport over de verhouding tussen de Amerikaanse Treasury en het Federal Reserve System van Prof. C. Lowell Harriss beslaat een gebied dat ook voor de niet gespecialiseerde lezer belangwekkend is. Het boek bevat een verslag van de tijdens het congres gevoerde discussies. Waarom dit congresverslag op zulk slecht papier werd afgedrukt is niet duidelijk; nu dit eenmaal geschiedde, valt het grote aantal drukfouten niet uit de toon.

De NEDERLANDSE BANKIERSVERENIGING  
vraagt een

## SECRETARIS

jurist of econoom, bij voorkeur met enige praktische  
ervaring in het bankbedrijf.

Leeftijd 30 - 40 jaar.

Sollicitaties uitsluitend schriftelijk te richten aan de  
waarnemend Voorzitter, p/a Herengracht 136, Am-  
sterdam.

# Anker



## DE COMBINATIE

### BN. 5000/TR. 10000

Deze combinatie heeft u vermoedelijk op de Effi-  
ciency-beurs in bedrijf gezien.

De meest efficiënte hernieuwde kennismaking met  
deze compacte, snelle en accurate  
apparatuur is een speciale demonstratie voor u en  
uw medewerkers.

U kunt bij die gelegenheid uw problemen ongestoord  
aan onze adviseurs voorleggen. Zij  
zijn geheel tot uw dienst en zullen u desgewenst  
gaarne behulpzaam zijn bij het inrich-  
ten van de voor uw bedrijf meest geschikte, moderne  
administratie.

Belt of schrijft u even voor een afspraak, zo'n  
individuele demonstratie is beslist de  
moeite waard!

ANKER KANTOORMACHINES N.V.

HOOFDKANTOOR: Anna Paulowhplein 3, Den Haag

Tel. (070) 636907

VERKOOPKANTOREN EN SHOWROOMS:

AMSTERDAM  
v. Baerlestraat 91  
Tel. (020) 734202

ROTTERDAM  
Westblaak 8  
Tel. (010) 126152

DEN HAAG  
Noordeinde 17A  
Tel. (070) 636907

EINDHOVEN  
Hertogstraat 40  
Tel. (04900) 15222



# CENTRAAL BEHEER

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

**MOLEST-RISICO:**

verzekering tegen oorlogsschade, stormschade en andere risico's.

**BRAND-RISICO:**

brand- en bedrijfsschadeverzekering van industriële en andere objecten.

**VERVOER-RISICO:**

transportverzekering van goederenzendingen in binnen- en buitenland.

**WET-RISICO:**

bedrijfs-w.a.-verzekering, motorrijtuigverzekering, ongevallenverzekering voor inzittenden van automobielen.

**PENSIOEN-RISICO:**

collectieve ouderdoms-, weduwen-, wezen- en invaliditeitsverzekering.

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

loon-, voorraad-, debiteurenadministratie, facturering enz. met behulp van elektronische apparatuur.

Geniet de voordelen van aansluiting bij deze verenigingen.

Onderling  
kosten  
dragen  
betekent  
kosten  
besparen

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

BOS EN LOMMERPLANTSOEN 1 AMSTERDAM-W. TEL. 134971-POSTBUS 8400



**HOLLANDSCHE SOCIETEIT  
VAN LEVENSVZERKERINGEN N.V.**

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

**...meer dan anderhalve  
eeuw levensverzekering**

**INTERNATIONAL BANK FOR  
RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT**

Hoofdkantoor te Washington, D.C.

**UITGIFTE van**  
**f 40.000.000,- 20-jarige obligaties**  
**4 ½ pct. Nederlandse Guldenslening 1962,**  
**in. stukken van nominaal f 1000,- aan toonder.**

Ondergetekenden berichten, dat zij de inschrijving op bovengenoemde obligaties openstellen op

**DINSDAG 12 JUNI 1962,**

van des voormiddags 9 uur tot des namiddags 4 uur,

bij hun kantoren te **Amsterdam, Rotterdam** en 's-Gravenhage, voor zover aldaar gevestigd,

**tot de koers van 99 ½ pct.,**

op de voorwaarden van het prospectus d.d. 30 mei 1962.

Prospectussen en inschrijvingsbiljetten zijn verkrijgbaar bij de kantoren van inschrijving.

**Nederlandsche Handel-Maatschappij, N.V.**

**Amsterdamsche Bank N.V.**

**Banque de Paris et des Pays-Bas**

**De Twentsche Bank N.V.**

**Hollandsche Bank-Unie N.V.**

**Hope & Co.**

**Incasso-Bank N.V.**

**Lippmann, Rosenthal & Co.**

**R. Mees & Zoonen**

**Nationale Handelsbank N.V.**

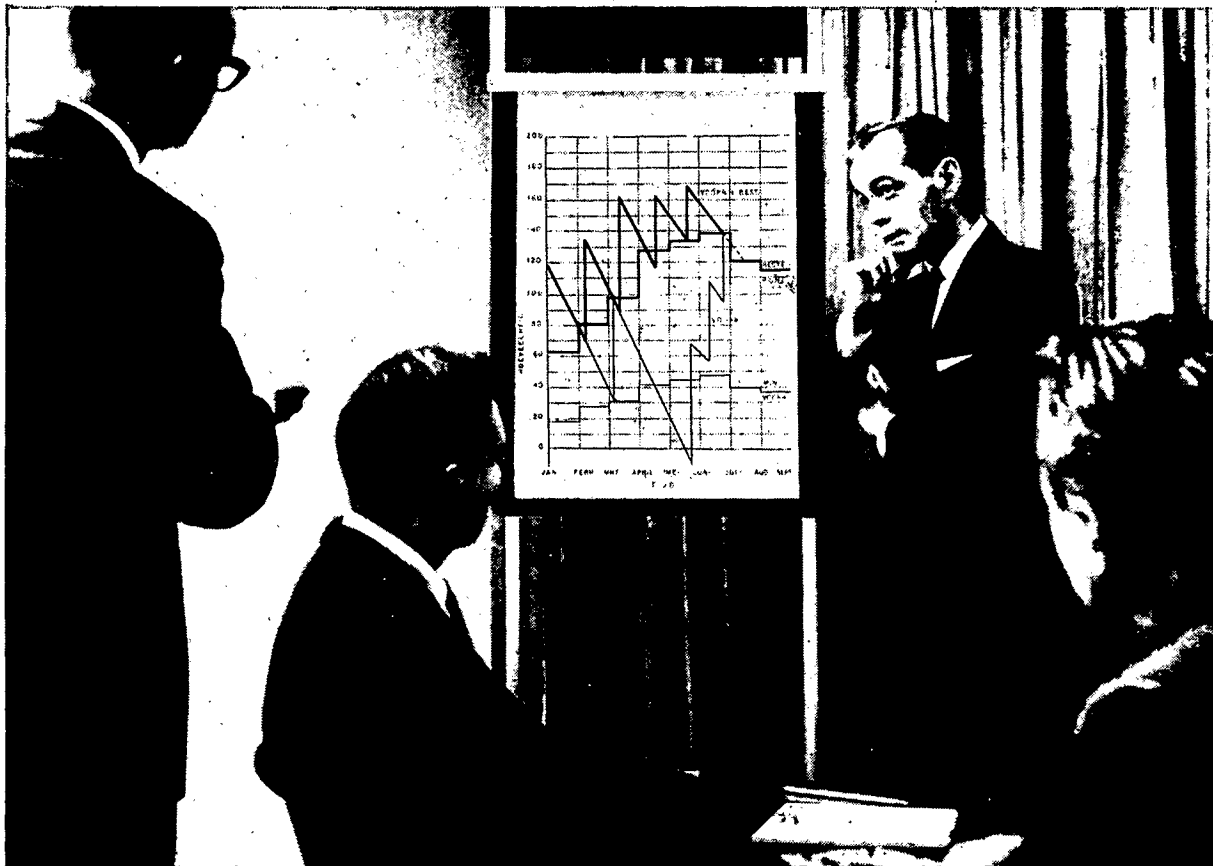
**Nedescobank N.V.**

**Pierson, Heldring & Pierson**

**Rotterdamsche Bank N.V.**

**Amsterdam**  
**Rotterdam**, 30 mei 1962.

**IBM 1620  
EXPERIMENTEERTOESTEL  
VOOR  
VOORRAADBELEID**



U kunt uw beslissingen over uw voorraadbeheer vooraf testen. De door IBM ontworpen Inventory Management Simulator stelt een IBM 1620 in staat enkele jaren van voorraadbeheer en bedrijfsbeleid in enkele uren te simuleren. Deze techniek toont aan hoe uw plannen in de praktijk zullen uitwerken, welke problemen er zullen ontstaan en hoe die te vermijden zijn.

De computer verkoopt, levert af, bestelt en ontvangt en geeft u bij-

voorbeeld antwoord op de vraag: 'Hoe worden mijn leveranties aan klanten in peaktijden beïnvloed als ik mijn voorraadpeil tot de helft zou reduceren?'

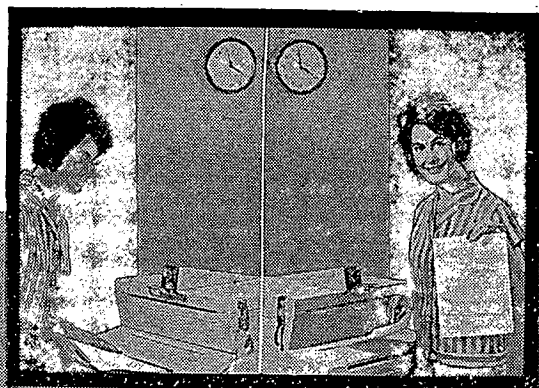
In plaats van de uitwerking van dit experiment in de praktijk te moeten afwachten krijgt u van de computer nú het antwoord.

U kunt op basis van een uurtarief gebruik maken van de IBM 1620 die in het Electronisch Rekencentrum van IBM te Amsterdam staat opgesteld.

De medewerkers van onze afdeling Toegepaste Wetenschappen zullen gaarne met u bestuderen voor welke toepassingen de IBM 1620 u tijdrovende en kostbare routinewerkzaamheden uit handen kan nemen.

Internationale Bedrijfsmachine  
Maatschappij N.V.  
Afd. Toegepaste Wetenschappen  
Postbus 9999, Amsterdam  
Telefoon 020 - 15 0364

**IBM 1620**



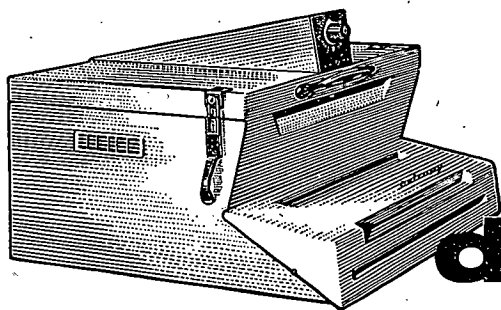
## Een snelle tijd vereist snel-kopie



Sedert de uitvinding van het DALCOPY-systeem is de vervaardiging van afschriften, zelfs door de meest vlugge typiste, een ouderwetse methode geworden. In deze snelle tijd is het vaak vele uren vergende overtypen van originele stukken vervangen door het fotokopiëren. Dat is efficiënt, dat is economisch. De kopie, die het DALCOPY-apparaat in enkele seconden feilloos aflevert, getuigt bovendien van netheid en service en maakt dus uiteraard bij Uw relaties een zakelijke indruk. DALCOPY is geen moderne kantoorluxe, maar een heden-daagse noodzakelijkheid, een uitkomst voor het bedrijfsleven! Dit wordt algemeen erkend!

### ENORME VOORDELEN VAN HET DALCOPY-APPARAAT:

*Eenvoudige bediening - U werkt in daglicht • „Direkte” kopieën in onbeperkte aantallen • U gebruikt slechts één soort DALCOPY-papier • Enkel- zowel als dubbelzijdig getypte of beschreven stukken zijn snel te kopiëren • Volmaakte afdrukken (ook van foto's), ongeacht inktsoort, kleur of vergeling • Geen installatie-kosten - wél volledige service.*



# dalcopy

NEDERLANDSCHE FOTOGRAFISCHE INDUSTRIE N.V. SOESTDUINEN TEL.(02955) 2600-4951

# N.V. GEMEENSCHAPPELIJK BEZIT VAN AANDEELEN PHILIPS' GLOEILAMPENFABRIEKEN

gevestigd te Eindhoven.

UITGIFTE VAN

**6.153.140 gewone aandelen**

elk groot nominaal f 25.-

**TOT DE KOERS VAN 475 pCt.**

zijnde f 118.75 per aandeel

In de N.V. Gemeenschappelijk Bezit van Aandeelen Philips' Gloeilampenfabrieken, ten volle delende in de resultaten van het boekjaar 1962 en volgende boekjaren, aan de houders van claims van gewone en 6% cum. preferente winstdelende aandelen N.V. Gemeenschappelijk Bezit van Aandeelen Philips' Gloeilampenfabrieken, alsmede aan de houders van claims van gewone en 6% cum. preferente winstdelende aandelen van de N.V. Philips' Gloeilampenfabrieken die niet in handen zijn van de N.V. Gemeenschappelijk Bezit van Aandeelen Philips' Gloeilampenfabrieken.

De inschrijving op deze aandelen zal worden opengesteld in de volgende landen: Nederland, Verenigde Staten van Amerika, Duitsland, Frankrijk en Zwitserland.

In Nederland zal de inschrijving uitsluitend op aandeelbewijzen aan toonder voor 2, 4 of 40 aandelen (respectievelijk f 50.-, f 100.- of f 1000.- nominaal) worden opengesteld op

**VRIJDAG, 22 JUNI 1962**

van des voormiddags 9 uur tot des namiddags 4 uur,

ten kantore van de

**Rotterdamsche Bank N.V.**

te Amsterdam, Rotterdam en 's-Gravenhage,

**Firma Dunlop en Philips**

te Amsterdam,

**Amsterdamsche Bank N.V.**

te Amsterdam,

**Nederlandsche Handel-Maatschappij, N.V.**

te Amsterdam,

**Heren Pierson, Heldring en Pierson**

te Amsterdam,

**Firma Fred. Philips**

te Zaltbommel,

**Hollandsche Bank-Unie N.V.**

te Amsterdam,

**Heren R. Mees en Zoonen**

te Rotterdam,

**De Twentsche Bank N.V.**

te Amsterdam.

op de voorwaarden van het prospectus d.d. 30 mei 1962.

Prospectussen en inschrijvingsformulieren, alsmede - tot een beperkt aantal - exemplaren van de statuten en van het verslag over het boekjaar 1961, zijn bij de kantoren van inschrijving verkrijgbaar.

Eindhoven, 30 mei 1962.

**N.V. PHILIPS' GLOEILAMPENFABRIEKEN**  
De Raad van Bestuur

**N.V. GEMEENSCHAPPELIJK BEZIT  
VAN AANDEELEN  
PHILIPS' GLOEILAMPENFABRIEKEN**  
De Raad van Beheer

**LABOUCHERE & CO nv. AMSTERDAM**

zoekt ter uitbreiding van haar Studie-afdeling een

## ervaren medewerker

Aan de aan te stellen functionaris worden de volgende eisen gesteld:

- Veeljarige routine in het samenstellen van fondsenanalyses
- Een vlot en correct gebruik van de Nederlandse taal
- Bedrevenheid in woord en schrift in de vreemde talen, dit mede in verband met het representatieve karakter van de functie.

Brieven te richten aan de Directie, Tesselschadestraat 12, Amsterdam.

### GEMEENTE BREDA

Bij de sociografische dienst van de gemeente Breda kan geplaatst worden

### een medewerker

van academisch of daarmee gelijk te stellen niveau. Ruime ervaring in het stedenbouwkundig onderzoek is vereist. Hij dient de dagelijkse leiding van het onderzoek op zich te kunnen nemen en moet de sociograaf bij ontstentenis kunnen vervangen.

Salaris afhankelijk van bekwaamheid.

Sollicitaties binnen 14 dagen na het verschijnen van dit blad te zenden aan de directeur van openbare werken, Wilhelminapark 27, Breda.

*U reageert op annonces  
in „E.-S.B.”?*

*Wilt U dit dan steeds duidelijk  
tot uitdrukking brengen?*

Sluit uw verzekering bij de



**Algemeene Friesche Levensverzekering-Maatschappij**

VEREENIGING VAN LEVENSVZERZEKERING 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