

Economisch - Statistische Berichten

47e JAARGANG - 4 JULI 1962 - No. 2344

Dun & Bradstreet

Sinds 1841

Nederlands degelijkste, 's werelds grootste organisatie voor inlichtingen over Kredietwaardigheid en Moraliteit van bedrijven

Ook voor internationale incasso's

DUN & BRADSTREET N.V.

Rotterdam-4 | Amsterdam | Den Haag
Schiekade 189 | Keizersgracht 738 | Fluw. Burgwal 6
223 KANTOREN

WIJNEN UIT ALLE
WIJNPRODUCERENDE LANDEN

BINNEN- EN BUITENLANDS
GEDISTILLEERD

ACCIJNSVRIJE LEVERANTIES
VAN SPIRITUALIËN UIT
ONS ENTREPOT VOOR:

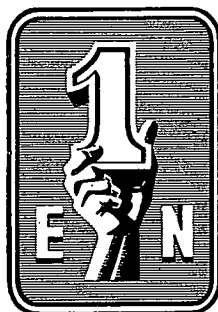
*Uw buitenlandse
relaties of voor Uw
privé- of zakenreizen
naar het buitenland...*

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



Met Wijnhandel GALL & GALL

bent U thuis beter uit



EERSTE NEDERLANDSCHE

PENSIOENREGELINGEN

**RISICO-HERVERZEKERING
VAN PENSIOENFONDSEN**

BUREAU VOOR COLLECTIEVE CONTRACTEN
JOHAN DE WITTLAAN 50 'S-GRAVENHAGE
POSTADRES: POSTBUS 5 TEL. (070) 514351

Financiering
en verzekering
van invoer-
uitvoer-
en
transito-zaken.

R. MEES & ZONEN

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.

Frankrijks economische groei

Het paradoxale samengaan in Frankrijk van opeenvolgende politieke crises met een krachtige economische groei moet bij velen een verwarrend beeld wekken. In zo'n schemerduister van gebrekkig verstandelijk inzicht klinken de stop- of handwoorden van de wonderlandenhymne: „miracle français”, „miracle néerlandais”, „Wirtschaftswunder”. Overigens wezen niet alle Franse naoorlogse economische verschijnselen op een gunstige ontwikkeling. Plandirecteur P. Massé (Commissaire Général du Plan) formuleerde dit op de volgende kernachtige wijze: „To those who do not see beyond the facade of spiralling prices and exchange rates, it appeared a time of disorder; but the doubling of industrial production in ten years is evidence of a real and deep improvement”¹⁾.

Enige rationele kennis van een aantal saillante ontwikkelingen van de Franse economie kan worden ontleend aan een artikel van S. C. Constant, medewerker van het „Institut national de la statistique et des études économiques” te Parijs²⁾. Uit de nevenstaande tabel blijkt het voorspoedige beloop, hoewel niet zonder fluctuaties, van het nationaal inkomen. De gemiddelde toename hiervan was zelfs ruim 100 pCt. hoger dan in Groot-Brittannië.

Toch werd Frankrijk tot voor kort ook in economisch opzicht als „de zieke man” nagewezen. Een aanleiding hiertoe was het langdurig ontbreken van monetair evenwicht. De beslissende ommekeer kwam eerst door de ingrijpende saneringsmaatregelen van december 1958. Weliswaar bleef door de restrictieve maatregelen de groei in 1959 nog gering. Maar de verkregen monetaire stabiliteit schiep de mogelijkheid voor een nieuwe economische expansie. De groeicijfers van 1960 (6,2 pCt.) en 1961 (4,7 pCt.) getuigen hiervan.

Een symptoom met belangrijke economische gevolgen van het na-oorlogse „*élan vital*” van Bergsons landgenoten, is die van de gestegen geboortecijfers. Per 1.000 inwoners beliepen deze resp. 15 in 1935/1937, 21,3 in 1947 en 18,4 in 1959. De bevolking beliep in 1961 ca. 46 mln. inw. t.o.v. ca. 42 mln. in 1938. Het Nederlandse niveau van vermenigvuldiging (zie tabel) en van bevolkingsdichtheid (resp. 83 en 354 inw. per km²) werd evenwel niet gehaald. De opvolging van de vooroorlogse bevolkingsstagnatie

door het verjongingsproces vergrootte de afzetmogelijkheden. De beroepsbevolking profiteerde echter nog nauwelijks van de geboortegolf: 18,5 mln. in 1954, evenals in 1936. De economische expansie was dan ook slechts mogelijk door de zeer grote produktiviteitstoename en door uitbreiding van meer produktieve, nieuwe, sectoren, vooral door industrialisering.

De ingrijpende economische structuurwijziging manifesteerde zich in de daling van de agrarische beroepsbevolking van 8,8 mln. (1906), 6,8 mln. (1936) tot 5,2 mln. (1954). In absolute getallen was de groei in de industrie gering: 5,9 mln. (1906), 5,7 mln. (1936) en 6,3 mln. (1954). Daarentegen steeg het getal in de dienstensector van 4,7 mln. in 1900 naar 6,3 mln. in 1954. De hoge distributiekosten

worden weerspiegeld door het grote en nog steeds toenemende aantal groot- en kleinhandelaren: 1,3 mln. in 1906, 1,9 mln. in 1954. Een andere belangrijke structuurverandering is voorts die van de grotere rol van grote ondernemingen: één der oorzaken van de grote produktiviteitstoename.

Ook regionaal was de ontwikkeling uiteenlopend. De expansie accentueerde de bevolkingsconcentratie in enkele landsdelen en steden. Van de bevolking woont ca. 18 pCt. in Parijs en omgeving („*Région Parisienne*”). De procentuele getallen van ondernemingen en werknemers in dit gebied zijn nog groter. Pogingen tot decentralisatie hadden hier weinig succes. Van de traditioneel ontwikkelde streken van het Noorden en van Lotharingen was er wel een industrialisatiespreiding naar het Z.O. Dit gold evenwel niet of nauwelijks voor W.- en Centraal Frankrijk. Bovendien veroorzaakte het vertrekoverschot van jonge mensen in de onderontwikkelde streken evenwichtsstoringen: De „*Mouvement Poujade*” en de boerenopstanden doken dan ook op in Brittannië en in het „*Massif Central*”.

De structurele ombouw en de produktiviteitsverbetering waren niet het resultaat van een politiek van „*laissez faire*” doch mede van een vrij hoog ontwikkeld systeem van planning. Een enigszins adequate behandeling hiervan vereist een afzonderlijk artikel. Hier wordt nog opgemerkt dat dit jaar het vierde vierjarenplan (1962-1965) is gestart met een stijging van het nationaal produkt met 24 pCt. als doelstelling. Intussen bleef de conjunctuur zich gunstig en vrijwel overeenkomstig de plandoelen ontwikkelen. De verlaging van het groeitempo, in de laatste maanden was betrekkelijk gering.

M. H.

Gemidd. jaarl. toename in pCt.						
	1950-1951	1952-1953	1954-1957	1958-1959	1960	1961
Br. nation. produkt a)	6,8	2,7	5,2	2,0	6,2	4,7
	Reëel nation. inkomen	Bevolking	Reëel nat. ink. p. h. v. d. bev.	Industr. produktie		
	Gemidd. jaarl. groei, 1950-1960 in pCt.			abs. b)	1953 = 100	
Frankrijk	4,4	0,9	3,5	959	174	
Nederland	5,0	1,3	3,7	804	157	
België	2,9	0,6	2,3	983	120	
West-Duitsland	7,5	1,1	6,4	967	180	
Groot-Brittannië ..	2,1	0,4	1,7	1.087	126	

a) In constante prijzen.
b) Totaal inkomen, 1960 (in \$).
Bronnen: S. C. Constant, loc.cit.; Prof. Dr. J. B. D. Derksen: „Salient statistics of the common market” in „T.E.D.”, no. 6, 1962; „Economic survey of Europe in 1961”, United Nations.

INHOUD

Frankrijks economische groei, door Drs. M. Hart	Blz. 635	Bedrijfseconomische notities:	Blz.
De consument van morgen, door Drs. N. Schelvis	636	Het hoogste bestuurscollege als ondernemer?,	
Opschuiving op de woningmarkt, door C. P. A. Bakker	639	door P. W. Das	642
Structurering en functionering van de interne bedrijfsorganisatie (I), door Dr. A. Wattel	641	Geld- en kapitaalmarkt, door Dr. C. D. Jongman	646

Voor een prognose met betrekking tot veranderende koop- en consumptiegewoonten is het niet in de eerste plaats van belang, een inventarisatie te maken van houding en instelling bij het gros der consumenten. Essentiëler is het, een wissel op de toekomst te trekken en na te gaan, bij welke groeperingen zich een zodanige verandering in het consumptiepatroon aftekent, dat men reeds thans een duidelijk beeld krijgt van de invloeden die het gezicht van het toekomstige afzetgebied zullen bepalen. Het verdient dan ook aanbeveling om, uitgaande van deze problematiek, een eventuele studie te beperken tot de groep der zgn. „consumptiepioniers”, exponenten van een maatschappij in beweging met dien verstande, dat zij zelf meehelpen deze beweging en de richting ervan te bepalen. Als uitgangspunt van dit artikel geldt, dat er een samenhang bestaat tussen consumptiepioniers, distributiesysteem en produkt en dat het werkelijke karakter van deze samenhang het object zal dienen te zijn van verder onderzoek.

De consument van morgen

Veranderingen in het huidige consumptiepatroon

Probleemstelling.

Het is reeds meermalen geconstateerd, dat de koop- en consumptiegewoonten in Nederland met name de laatste jaren in sterke mate veranderingen ondergaan. Dit geldt zowel met betrekking tot duurzame gebruiksgoederen als ten aanzien van niet-duurzame verbruiksartikelen. Voor een deel vallen dergelijke verschuivingen te herleiden tot de veranderende structuur van het distributiesysteem, de invloed van de zelfbediening, het ontstaan van supermarkets en shopping centres.

Men kan deze nieuwe distributiemethoden beschouwen als een kader, waarbinnen zich de veranderingen in koop- en verbruiksgewoonten afspelen. Dat is echter niet geheel volledig. De veranderingen in het distributiesysteem vormen eveneens een stimulans die het gedrag van de consument in niet geringe mate beïnvloedt. De vraag is nu, in hoeverre er sprake is van een wisselwerking tussen nieuwe en concrete vormen, zoals zelfbediening en uitbreiding van het assortiment enerzijds en meer abstracte factoren als smaak en mentaliteit van het kopend publiek.

Een dergelijke mentaliteitsverandering is op dit ogenblik nog moeilijk concreet te omschrijven. Men kan in dit verband niet volstaan met de bewering, dat de „gemiddelde” consument — een met de „homo economicus” te vergelijken abstractie — meer kritisch is ingesteld, zelfstandiger, moderner is enz. Wel kan worden gesteld, dat het zich wijzigende consumptiepatroon geen op zichzelfstaand en te isoleren verschijnsel is, doch integendeel een onderdeel vormt van een complex geheel van sociaal-psychologische en economische factoren.

Het is van belang, na te gaan in welke mate men kan spreken van een mentaliteitsverandering, welke vormen deze ontwikkeling aanneemt, of en zo ja, hoe men kan bepalen waar deze nieuwe instelling zich het sterkst manifesteert en wat de consequenties zijn met betrekking tot bestaande of nieuwe merkartikelen, de gevoeligheid c.q. immuniteit ten aanzien van bepaalde thema's en vormen van publiciteit enz.

Bij dit alles gaat het er niet in de eerste plaats om, tot een inventarisatie te komen van de houding en instelling

van de consument op het ogenblik, hetgeen zou leiden tot een momentopname die na verloop van tijd verouderd zou zijn. Van meer belang is het, als het ware een wissel op de toekomst te trekken en na te gaan, bij welke groeperingen zich een zodanige verandering in het consumptiepatroon aftekent, dat men reeds thans een duidelijk beeld krijgt van de tendenties die het gezicht van de markt in de toekomst zullen bepalen. Slechts op deze wijze krijgt men geen statische momentopname, doch een dynamisch beeld dat o.m. als basis kan dienen voor een marketing politiek op lange termijn.

Consumptiepioniers.

De sociale wetenschappen hebben duidelijk aangetoond, dat bepaalde sociaal-psychologische verschuivingen niet gelijktijdig plaatsvinden bij de gehele bevolking in al haar geledingen. Verschijnselen als modes en rages tonen — zij het vaak in extreme vorm — aan, dat er bepaalde individuen en groepen zijn, die bij wijze van spreken de motor in beweging zetten en als het ware de pioniers vormen van iets nieuws. Hetzelfde proces speelt zich voortdurend af op het terrein van de consumptiegewoonten in de meest uitgebreide zin van het woord.

In het nu volgende zal deze voorhoede worden aangeduid als „consumptiepioniers”. Een dergelijke term heeft het voordeel, dat ze niet emotioneel geladen is, zoals het geval is met begrippen als „elite”, „the influentials”, „the status seekers” en dergelijke. De Amerikaanse aanduiding „tastemakers” benadert nog het sterkst het begrip „consumptiepioniers”, omdat ook hier niets gesuggereerd wordt met betrekking tot bijv. een bepaalde hogere sociaal-economische status.

Het is nu allereerst van belang, de groep van „consumptiepioniers” te lokaliseren. Daarbij kan worden uitgegaan van bekende statistische categorieën zoals leeftijd, geslacht, beroep, inkomen enz., doch deze hebben slechts een secundaire betekenis. Wil men echter komen tot een structurering die zoveel mogelijk met de werkelijkheid correspondeert, dan is het noodzakelijk, uit te gaan van andere criteria. Daarbij dient men er rekening mee te houden, dat de te

noemen factoren uiteraard niet in geïsoleerde vorm bestaan, doch onderling van elkaar afhankelijk zijn.

A. De mate van mobiliteit.

De „consumptie pioniers” kan men beschouwen als exponenten van een maatschappij in beweging, met dien verstande, dat zij zelf meehelpen deze beweging en de richting daarvan te bepalen. Als hypothese kan dan ook gesteld worden, dat de drang tot vernieuwing, tot experimenteren het sterkst zal worden aangetroffen bij die individuen of groepen die zelf een grote mate van mobiliteit tonen.

Het spreekt vanzelf, dat deze mobiliteit zich op verschillende manieren kan manifesteren. Het is dan ook onjuist om in dit verband uitsluitend te denken aan het proces van stijging en daling op de maatschappelijke ladder, hoewel vast staat dat deze „verticale” sociale mobiliteit een rol van betekenis speelt. Daarnaast vormen maatschappelijke aspiraties in vele gevallen de basis van andere vormen van mobiliteit. Van belang voor de lokalisering van „consumptie pioniers” is met name het sociologisch aangetoonde verband tussen sociale stijging en migratie; het verhuizen naar „betere” of moderne wijken, de trek van platteland naar stad zijn in vele gevallen uitingen van wat men „social climbing” kan noemen.

Uitgaande van bovenstaande redering kan worden gesteld, dat de mate van mobiliteit — of deze nu zuiver sociaal is, of meer een economisch en geografisch karakter heeft — één van de sleutels is voor het beoordelen van het gedrag, de levensstijl, de oordelen en vooroordelen van de „consumptie pioniers”.

B. Generatieverschillen.

Een andere indicatie voor de mate van mobiliteit, is de wijze waarop men zich distantieert van het levenspatroon van de ouders. Dit kan uiteraard een zeer genuanceerde schaal doorlopen, variërend van een met kleine wijzigingen aanvaarden van de gewoonten uit het ouderlijk milieu tot een openlijk verzet tegen een levensstijl die men als verouderd en traditioneel karakteriseert. Een dergelijke instelling heeft tal van uitingsmogelijkheden. Het bewust „anders willen zijn” kan zich manifesteren in de gehele woning-inrichting, in de politieke overtuiging die men er op nahoudt, maar ook in het consumptiepatroon ten aanzien van bepaalde verbruiksgoederen.

C. De mate van communicatie.

Men kan hier twee belangrijke aspecten onderscheiden. In de eerste plaats mag worden aangenomen, dat een grote mate van sociale mobiliteit in vele gevallen gepaard gaat met een naar verhouding sterke behoefte aan contacten. Deze contacten met de omgeving behoeven niet slechts het karakter te hebben van zuivere „face-to-face-relations”, zij kunnen ook tot stand komen via massacommunicatiemiddelen als de pers, radio, televisie en film. In bepaalde gevallen worden de contacten — op welke wijze ze ook tot stand komen — bewust zodanig gekozen, dat ze ook in maatschappelijk opzicht van belang zijn. Dit geldt a fortiori met betrekking tot het lidmaatschap van verenigingen en meer besloten clubs; het geldt eveneens ten aanzien van lees- en luistergewoonten. Men denke hier aan populair-wetenschappelijke bladen of programma's. Hier geldt het „kennis is macht”, ook in maatschappelijk opzicht.

Het tweede aspect van het communicatieverschijnsel, als dit samengaat met een hoge mate van mobiliteit, heeft belangrijke consequenties op het terrein van marketing.

Met andere woorden: of men gekarakteriseerd kan worden als „consumptie pionier” hangt onder andere af van de wijze waarop men zijn opinies en opvattingen „uitdraagt” en ergo van de invloed die men daarmee op het gedrag van anderen uitoefent. Bij de selectie van de groep „consumptie pioniers” dient dan ook terdege rekening te worden gehouden met de actieradius van de verstrekte informatie.

Wat de aard van de communicatie betreft, dient nog een andere opmerking te worden gemaakt. Het in meerdere of mindere mate afwijken van wat men een „algemeen aanvaard patroon” kan noemen, is nog geen garantie dat men te maken heeft met „consumptie pioniers”. Er zijn grote aantallen individualisten en non-conformisten die juist hun heil zoeken in een zekere mate van isolement, waardoor hun invloed op anderen te verwaarlozen is. Niet alleen dat de „consumptie pionier” eerder op iets nieuws reageert, gemakkelijker overstapt van de ene noviteit op de andere, hij zal tevens een bepaalde mate van „sensitiviteit” moeten bezitten, welke aansluit bij die van talrijke anderen. Met andere woorden, zijn instelling en gedrag zijn als het ware afgestemd op dezelfde golfengte; hij is degene die als eerste het nieuwe aanvaardt en in de praktijk brengt. Tussen zijn gedrag en dat van grote groepen anderen, moet dan ook geen principiële kloof bestaan die navolging belemmert.

Nagegaan zou kunnen worden, in hoeverre bepaalde individuen in het verleden een pioniersfunctie hebben vervuld. Dit kan bijv. betrekking hebben op bepaalde gebruiksvoorwerpen, zoals mixers, koelkasten of Hi-Fi radio-apparatuur, op consumptie-artikelen als cake-mixers of bepaalde dranken, maar ook op vakantiebesteding in verschillende Europese landen die voor enkele jaren nog als „exclusief” golden, doch thans bij wijze van spreken zijn „gedemocratiseerd”.

D. De trek naar voorsteden en nieuwe wijken.

In het voorgaande werd reeds melding gemaakt van het verband tussen verticale sociale mobiliteit en horizontale geografische mobiliteit. Eén van de belangrijkste premissen bij het lokaliseren van de „consumptie pioniers” is, dat een veranderend consumptiepatroon zich eerder zal manifesteren in het stedelijk milieu dan op het platteland. Daarbij wordt niet in de eerste plaats bedoeld op de oude centra en de meer traditionele woonwijken, doch op geheel nieuwe agglomeraties die aan de stedelijke periferie verrijzen. Het zijn deze moderne woonwijken die steeds meer de vorm gaan aannemen van min of meer zelfstandige satellietsteden met een eigen klimaat.

Daarmee wordt uiteraard niet beweerd, dat zich op het platteland en in minder ge-urbaniseerde gebieden geen structuurwijzigingen van grote betekenis en draagwijdte voordoen, doch in feite hebben deze verschuivingen meer het karakter van een zich aanpassen aan nieuwe ideeën en technieken, die voor het merendeel reeds hun oorsprong hebben gevonden in het stedelijke milieu. Het is dan ook met het oog op een toekomstig marketing programma minder interessant deze veranderingen te signaleren en te bestuderen; van veel groter belang zijn de nieuwe ideeën en gewoonten die nog bij een minderheid leven, mits — en deze beperking is van essentieel belang — de zekerheid bestaat, dat het gedrag van deze minoriteit binnen afzienbare tijd gemeengoed zal worden van een zich snel uitbreidend aantal individuen.

Aangenomen mag worden, dat de verschillende factoren die het consumptiepatroon in nieuwe wijken beïnvloeden

niet alleen zeer verscheiden zijn doch eveneens een sterke mate van interdependentie vertonen. Het is dan ook niet de bedoeling om in het kader van deze voorlopige benadering van het probleem, de diverse factoren in extenso te bespreken. Wel kunnen enkele punten worden genoemd die elk voor zich als karakteristiek kunnen worden beschouwd met betrekking tot de sociaal-economische structuur van de nieuwe wijk.

Daar is allereerst het feit, dat de gemiddelde leeftijdsopbouw en gezinssamenstelling in nieuwe wijken en voorsteden essentiële verschillen vertonen met de situatie in andere woongebieden, zoals plattelandsgemeenschappen, meer traditionele woonwijken en oude(re) stadscentra. Nieuwe wijken geven veelal een concentratie te zien van jongere leeftijdsgroepen. Volgens een Amerikaans onderzoek, dat betrekking had op de „suburb” Park Forest in de omgeving van Chicago, bleek de gemiddelde leeftijd van de volwassen bewoners 31 jaar te zijn¹⁾. Hetzelfde verschijnsel valt eveneens te constateren in de uitgebreide nieuwe wijken die in de randstad Holland ontstaan.

Typierend voor de gezinssamenstelling in een nieuwe wijk zijn bijv. de percentages van de verschillende leeftijdsgroepen beneden de 25 jaar in de Schiedamse wijk Nieuwland in vergelijking met het stadsgemiddelde:

Leeftijdsgroep *)	Percentage Nieuwland	Percentage Schiedam
Van 0 tot 7 jaar	55,68	37,27
Van 8 tot 15 jaar	28,62	33,25
Van 16 tot 25 jaar	15,70	29,48

Het spreekt vanzelf dat deze leeftijdsopbouw niet slechts demografisch van belang is, doch vooral sociaal-psychologisch interessante consequenties heeft. Afgezien van de invloed van „consumptiepieniers” kan men de vraag stellen in hoeverre deze naar verhouding „jonge” samenstelling van nieuwe wijken invloed uitoefent op een gemakkelijker accepteren van nieuwe vormen, systemen en produkten. Met andere woorden: men kan — zij het hypothetisch — stellen, dat de bewoners van deze „suburbs” minder weerstanden zullen tonen ten aanzien van moderniseren dan dit het geval is in oudere woongebieden.

Een andere factor die van belang kan zijn, is de beroepsamenstelling in nieuwe woonwijken. Verscheidene onderzoeken hebben aangetoond, dat hier in vele gevallen een zekere concentratie plaatsvindt van nog jeugdige intellectuelen (pas afgestudeerde academici), van bepaalde vrije beroepen (bijv. journalistiek) en vooral ook van „white collar workers”, zoals lagere en middelbare administratieve en technische employés. Het is opvallend, dat bepaalde beroepsgroepen met een meer „traditioneel” karakter in de nieuwe wijken veelal ondervertegenwoordigd zijn; te denken valt aan de kleinere, gevestigde middenstand, aan de grote groep van industrie-arbeiders en aan de categorie der gepensioneerden, die in bepaalde nieuwe woongebieden bijna geheel ontbreken.

Factoren waarop thans niet uitvoerig kan worden ingegaan, doch die eveneens een invloed van betekenis kunnen uitoefenen vormen het vaak tijdelijk karakter van de vestiging in een nieuwe wijk (men zit er minder „vast”, verhuist vaker), de aard van de nieuwbouwwoningen zelf

die de communicatie met anderen sterker in de hand werkt dan het geval is met de meer traditionele bouwwijze. Met betrekking tot dit laatste kan men denken aan het meer open karakter van moderne flats (door de grote ramen kijkt men soms als het ware bij elkaar op tafel), de balkons of doorlopende gaanderijen, de gemeenschappelijke tuinen. Kinderen spelen bij dit alles een belangrijke rol, onder andere door het feit dat juist door hen vaak vele contacten tussen de ouders tot stand komen. Men kan zich daarbij afvragen, in hoeverre de smaak van de ouders door de kinderen wordt beïnvloed en of dit in sterkere mate het geval is dan in oudere wijken.

Dit zijn slechts enkele factoren die een belangrijke invloed kunnen uitoefenen op consumptiepatroon en koopgedrag van de bewoners. Zoals reeds is gesteld, bestaat er voorts een wisselwerking tussen de instelling van de consument en de aanwezigheid van nieuwe distributiesystemen. Zo bleek bij een door het Economisch Instituut voor de Middenstand verricht onderzoek naar koopgewoonten in nieuwe wijken (het Rotterdamse Overschie en de Haagse Moerwijk), dat zowel op het gebied van brood, melk als kruidenierswaren het grootwinkelbedrijf sterker is en over relatief meer vestigingen beschikt in de nieuwe woongebieden dan in de oudere wijken³⁾.

Afgezien van deze voorzieningen kan reeds gesteld worden, dat het stedebouwkundig „gezicht” van nieuwe wijken, een bepaalde sfeer creëert die men als „nuchter of zakelijk” zou kunnen omschrijven en die eveneens — zij het wellicht indirect — invloed uitoefent op koop- en verbruiksgewoonten van de bewoners.

Consumptiepieniers, distributiesysteem en produkt.

Uit het voorgaande kan men voorlopig afleiden, dat de voortrekkers op het gebied van de consumptie naar verhouding meer in nieuwe woonwijken zullen worden gevonden. Men dient zich daarbij af te vragen, hoe groot de actieradius van hun gedrag kan zijn, m.a.w. of hun invloed zich slechts beperkt tot hun onmiddellijke omgeving, tot de wijkgrenzen of daarbovenuit richting geeft aan het consumptiepatroon in het gehele land. Vandaar dat het van veel belang is, na te gaan in hoeverre er veranderingen zijn waar te nemen in het concept dat men van bepaalde produkten heeft. De vorming en wijzigingen van dergelijke concepten worden uiteraard weer mede bepaald door reclame en lancering van de betrokken artikelen, doch hoever deze invloed reikt vormt op zichzelf weer een vraagstuk.

Dat er een bepaalde wisselwerking bestaat tussen het beeld dat men van verschillende produkten heeft en de plaats waar deze artikelen worden gekocht, is naar onze mening evident. Men kan zich bij wijze van voorbeeld de vraag stellen, in hoeverre de betekenis van een produkt als margarine varieert, naar gelang men het koopt bij „de kruidenier om de hoek”, in een moderne zelfbedieningszaak of bij de melkslijter die aan huis bezorgt. . . . Vast staat in ieder geval, dat, indien er wijzigingen optreden in het concept van margarine of van welk ander produkt ook, het de „consumptiepieniers” zijn bij wie zich deze verschuivingen in de eerste plaats manifesteren.

Als voorlopige conclusie van het bovenstaande geldt, dat er in elk geval een samenhang bestaat tussen „consumptiepieniers”, distributiesysteem en produkt. Het werkelijke

¹⁾ William H. Whyte Jr.: „The Consumer in the New Suburbia” in „Consumer Behavior, the Dynamics of Consumer Reaction”, New York, 1958.

²⁾ Jeugdonderzoek Schiedam (Sociologisch gedeelte) De Wijk; een uitgave van de gemeente Schiedam, 1959.

³⁾ „Enkele aspecten van de koopgewoonten in een drietal stedelijke woongebieden”, Sociaal-economische publikatie van het Economisch Instituut voor de Middenstand, mei 1959.

De oplossing van de woningnood moet niet worden gezocht in de bouw van woningwetwoningen maar in opschuiving op de woningmarkt. Wil opschuiving mogelijk zijn, dan dient eerst het woningbouwbeleid zo te worden omgebogen, dat die soorten woningen worden gebouwd welke begeerd worden. Dit betekent dat naast ruime en gerieflijke etagewoningen in toenemende mate eengezinshuizen zullen moeten worden gebouwd. Dit is alleen te verwezenlijken door het opnieuw invoeren van een echte vrije sector. Bij het toenemen van de activiteit in die sector dient de bouw in de woningwetsector te worden afgeremd. Tegelijk moeten maatregelen worden genomen welke leiden tot het slechten van de te groot geworden huurverschillen en behoort een aanvang te worden gemaakt met het opheffen van de huurprijsbeheersing en huurbescherming voor de grootste en duurste vooroorlogse woningen. Voor de woningwetsector dient in de Huurwet een bepaling te worden opgenomen dat het recht op huurbescherming eindigt zodra het inkomen van de huurder boven een bepaalde grens komt.

Opschuiving op de woningmarkt

Langzaam begint het inzicht te rijpen, dat de oplossing van de woningnood door het bouwen van grote aantallen woningwetwoningen grote bezwaren heeft. Degenen die deze oplossing nog voorstaan zijn vooral te vinden in de kringen van hen die menen dat woningbouw een specifieke overheidstaak is en in de kringen van hen die in de terugkeer van een vrije woningmarkt een ongewenste inkomensverschuiving zien. Vooral ook het argument, dat de woningnood het zwaarst drukt op de groep met de lagere inkomens, heeft ertoe geleid dat bovenbedoelde kringen steun hebben gekregen van velen die het daarmede niet of niet geheel eens zijn.

Terecht heeft de Minister van Volkshuisvesting in zijn verweer tegen de grote aandrang tot het bouwen van meer woningwetwoningen gesteld, dat de oplossing voor degenen die tot de groep met de lagere inkomens behoren *niet* moet worden gezocht in de bouw van woningwetwoningen, doch in de bestaande woningvoorraad. Dit betekent, dat de nieuwe woningen moeten worden gebruikt voor de huisvesting van degenen die de huur kunnen betalen en dat door opschuiving woningen met een lagere huur beschikbaar komen voor de groep met de lagere inkomens.

De tegenstanders van de Minister hebben hiertegenover gesteld, dat de opschuiving een vrijwillige zaak is, waarvan met name bij de huurverschillen tussen oude en nieuwe woningen weinig te verwachten was.

van het uitblijven van een opschuiving, welke onder een vrije woningmarkt spontaan pleegt op te treden.

Als belangrijkste oorzaak moet allereerst worden genoemd het bestaan van belangrijke huurverschillen zowel bij vergelijking van de huren van oude woningen ten opzichte van die van nieuwe woningen als bij de vergelijking van de huren van nieuwe (na-oorlogse) woningen onderling. Het gevolg hiervan is vooral, dat echtparen die vóór de oorlog met hun kinderen in een ruime woning gehuisvest waren na het huwen van hun kinderen in de te groot geworden woning blijven zitten. Het verhuizen naar een kleinere na-oorlogse woning levert voor hen geen voordeel op. De na-oorlogse woning is duurder en geeft daarvoor weliswaar wat meer gerief, doch dikwijls ook veel ongemak, zoals trappenlopen en gehorigheid.

Door de huurverschillen wordt echter ook de opschuiving van kleine na-oorlogse naar grotere na-oorlogse woningen tegengewerkt. De sprong van de vier-kamerwoningwetwoning naar de vijf-kamerwoning in de premiesector of de vrije sector eist 50 tot 100 pCt. meer huur.

Een minstens even grote rem bestaat doordat degenen die wel een hogere huur willen betalen niet die woonvorm vinden waaraan zij de voorkeur geven: het eengezinshuis is als huurwoning vrijwel niet beschikbaar.

Er is tot nu toe weinig licht gevallen op de oorzaken

(vervolg van blz. 638)

karakter van deze samenhang en van de drie schakels in deze keten kan het object zijn van een diepgaand onderzoek. Slechts op basis hiervan is het naar onze mening mogelijk, prognoses op te stellen met betrekking tot de toekomstige marktontwikkeling die corresponderen met de realiteit en een solide uitgangspunt vormen voor een politiek van marketing en promotion in de toekomst.

Voorburg.

Drs. N. SCHELVIS.

Met het noemen van de oorzaken wordt de richting voor het vinden van de weg naar verbetering aangewezen. Wil opschuiving *mogelijk* zijn, dan dient eerst het woningbouwbeleid zo te worden omgebogen, dat die soorten woningen worden gebouwd welke begeerd worden. Dit betekent dat naast ruime en gerieflijke etagewoningen in toenemende mate eengezinshuizen zullen moeten worden gebouwd. Gezien de bestaande bouwcapaciteit welke op korte termijn niet kan worden uitgebreid, is dit alleen te verwezenlijken door het opnieuw invoeren van een echte vrije sector. Bij het toenemen van de activiteit in die sector dient de bouw in de woningwetsector te worden afgeremd.

Dit betekent niet, dat daardoor de huisvestingsmogelijkheden voor de personen met lagere inkomens afnemen: zij worden geholpen door de woningen welke door opschuiving vrijkomen.

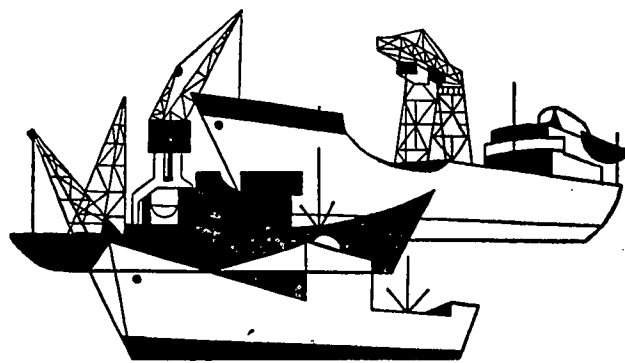
Het invoeren van een echte vrije sector zal voorts tot gevolg hebben, dat de, in deze sector door de grote schaarste en toenemende vraag sterk opgelopen, bouwrijzen een daling zullen ondergaan, hetgeen een gunstige invloed zal uitoefenen op de bouwrijzen in de premiesector en op de bouwrijzen van woningwetwoningen.

Tegelijk met het scheppen van de mogelijkheden dient men te zorgen voor maatregelen welke leiden tot het slechten van de te groot geworden huurverschillen. Hiervoor is allereerst een extra huurverhoging nodig van de goede vooroorlogse woningen. Ik denk hier aan een verhoging van ca. 25 pCt. van de in de jaren dertig gebouwde woningen, buiten het reeds aangekondigde huurverhogingsprogramma om.

Daarbij behoort men voorts een aanvang te maken met het opheffen van de huurprijsbeheersing en huurbescherming voor de grootste en duurste vooroorlogse woningen. Daarvoor komen in aanmerking de woningen welke buiten de schuur een inhoud hebben van meer dan 350 m³ en/of een huur van meer dan f. 100 per maand. De huurbescherming zou men ook kunnen beperken door het invoeren van een ruime opzeggingstermijn van bijv. twee jaar.

Voor de woningwetsector dient in de Huurwet een bepaling te worden opgenomen dat het recht op huurbescherming eindigt zodra het inkomen van de huurder boven een bepaalde grens komt. Aan de verhuurder moet daarbij het recht worden verleend van de huurder een door de belastingdienst af te geven verklaring te eisen, waaruit blijkt dat de gestelde grens niet is overschreden.

(I. M.)



N.V. CORNS. SWARTTOUW'S STUWADOORS MAATSCHAPPIJ

ROTTERDAM

AMSTERDAM-ANTWERPEN-GENT

MOMBASA-DAR ES SALAAM-TANGA-MTWARA

Personen die op grond van hun inkomen niet meer in een woningwetwoning thuis horen belemmeren niet alleen de oplossing van de woningnood voor de minst draagkrachtigen, zij genieten ook ten onrechte een subsidie. Het komt mij voor dat een fiscale maatregel welke tot gevolg heeft dat deze ten onrechte genoten subsidie in de Schatkist terugkeert, voor de gemiddelde Nederlander een voldoende prikkel is om zo spoedig mogelijk een andere woning te zoeken. De eenvoudigste manier om dit te bereiken lijkt mij een aanvulling van het Besluit op de Inkomstenbelasting. In het vijfde hoofdstuk: „Tarief”, zou men een nieuw artikel 45b kunnen opnemen, dat ongeveer de volgende inhoud moet hebben:

1. Het zuiver inkomen van de belastingplichtige wordt, uitsluitend voor de toepassing van de tabel, verhoogd, indien de belastingplichtige gedurende tenminste zes maanden het gebruik heeft gehad van een woning, waarvoor krachtens de §§ 8 of 9 van de Woningwet (Wet van 22 juni 1901, S. 158) steun van overheidswege is verleend.

2. De verhoging bedoeld in het eerste lid is afhankelijk van het zuiver inkomen over het *voorafgaande* kalenderjaar en bedraagt:

bij een zuiver inkomen van f. 7.500 tot f. 7.800	f. 300
bij een zuiver inkomen van f. 7.800 tot f. 8.100	f. 600
bij een zuiver inkomen van f. 8.100 tot f. 8.400	f. 900
bij een zuiver inkomen van f. 8.400 en meer	f. 1.200



Het effect van een dergelijk artikel blijkt uit het volgende overzicht, waarbij is uitgegaan van een zuiver inkomen van f. 8.400, waarvoor een bijtelling van f. 1.200 betekent, dat belasting wordt geheven naar een inkomen van f. 9.600. De belasting bedraagt volgens de tabel voor 1963:

tariefgroep	bij f. 8.400	bij f. 9.600	verhoging van de belasting
gehuwd zonder kinderen	f. 1.026	f. 1.308	f. 282
gehuwd - 1 kind	„ 847	„ 1.110	„ 263
2 kinderen	„ 679	„ 922	„ 245
3 kinderen	„ 515	„ 737	„ 222
4 kinderen	„ 371	„ 572	„ 201
5 kinderen	„ 229	„ 410	„ 181
6 kinderen	„ 109	„ 265	„ 156

De in het ontworpen artikel aangebrachte staffel dient om een geleidelijke overgang te bewerkstelligen. De koppeling van de bijtelling aan het zuiver inkomen van het voorafgaande jaar biedt de belastingplichtige met de in het eerste lid gegeven termijn van zes maanden voldoende gelegenheid de heffing te ontgaan door tijdig een andere woning te zoeken. Het bedrag van de bijtelling is zo gekozen, dat de uitkomst, zelfs voor personen met inkomens welke aanzienlijk boven de gekozen grens liggen, redelijk is.

Het is uiteraard mogelijk een dergelijke heffing prohibitief te maken. Dit kan bijv. geschieden door aan de staffel nog twee klassen toe te voegen (vervanging van de laatste regel door):

bij een zuiver inkomen van f. 8.400 tot f. 8.700	f. 1.200
bij een zuiver inkomen van f. 8.700 tot f. 9.000	f. 1.500
bij een zuiver inkomen van f. 9.000 en meer	f. 1.800

Met het bovenstaande hoop ik een bijdrage te hebben geleverd in de discussie over de opschuiving op de woningmarkt als middel tot oplossing van de woningnood.

Utrecht.

C. P. A. BAKKER.

Structurering en functionering van de interne bedrijfsorganisatie

(I)

In de organisatie van een bedrijf zijn twee hoofdaspecten te onderscheiden, nl. de structuur van de organisatie en de functionering daarvan. In de structurele opbouw van de organisatie zijn twee door elkaar verweven patronen aan te geven, daar de vorming van organen (of afdelingen) of de organieke structuurontwikkeling onderscheiden kan worden van de ontwikkeling van de personele structuur of de organisatie van de leiding. De organieke structuur is in eerste instantie te beschouwen als een doorwerking binnen de onderneming van de krachten die ook in de externe organisatie van de maatschappelijke productie optreden. De personele verbijzondering vindt haar oorzaak in de beperktheid van de menselijke capaciteiten, met name de capaciteiten om leiding te geven. Iedere leidinggevende functionaris heeft slechts een beperkt omspanningsvermogen, waardoor scheiding tussen uitvoerende en leidinggevende arbeid en verschillende soorten functies ontstaan en daarin niveauvorming optreedt. De organieke en personele verbijzondering bepalen gezamenlijk de totale structuur van de organisatie, bestaande uit organen, functies en de verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. De structurering vormt op deze wijze het meer statische aspect van de organisatie.

Door de functionering van de organisatie ontstaan de relaties in de structuur waarin het proces van leidinggeven en samenwerken zich afspeelt en die daarom het meer dynamische aspect van de organisatie vormen. Deze relaties kunnen bestaan uit formele betrekkingen tussen functionarissen en formele verbindingen tussen organen of afdelingen, alsmede uit informele betrekkingen tussen functionarissen en tussen personen. De relaties of betrekkingen ontstaan dus zowel op grond van personele structuurontwikkeling als op grond van de organieke structuurontwikkeling. In eerste instantie kunnen de hiërarchische (tussen chef en medewerker) en de niet-hiërarchische betrekkingen onderscheiden worden, waarna de laatste soort weer onderverdeeld kan worden in functionele en horizontale relaties. Later in deze serie artikelen zal nog uiteengezet worden dat het relatiepatroon dat op deze manier ontstaat veel genuanceerder is dan aangegeven wordt door de traditionele „lijn-staf” verhouding.

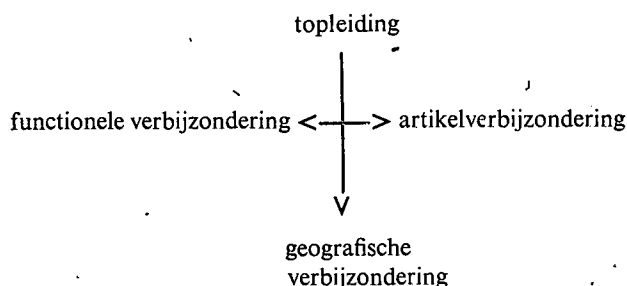
De structuurontwikkeling en het ontstaan van relaties hangen nauw met elkaar samen. De structuur begrenst de mogelijkheden voor het creëren en het spontaan laten ontstaan van de relaties, die de doelmatige functionering van de organisatie bevorderen.

In de functionering of werking zullen bepaalde methoden, technieken of procedures toegepast moeten worden wil het proces van leiding en samenwerking zo efficiënt mogelijk kunnen verlopen en wil er voldoende afstemming en coördinatie zijn. Deze technieken kunnen verdeeld worden in technieken of methoden van leidinggeven die in de hiërarchische relaties toegepast kunnen worden en in organisatie-technieken, die vooral ook in de niet-hiërarchische relaties aangewend kunnen worden. Bovendien zijn de organisatie-technieken te onderscheiden in technieken, die

zowel in de functionering gebruikt kunnen worden, als voor onderzoek naar de mogelijkheden tot verbetering van de functionering en van de structurele opbouw van de organisatie en in technieken die slechts voor één van beide doeleinden betekenis hebben.

Structuur, relaties, technieken van leidinggeven en organisatie-technieken vormen een samenhangend geheel. Dit blijkt het best wanneer men de verschillende mogelijkheden daarin afzet tegen de coördinaat van de opeenvolgende groeifasen die een onderneming achtereenvolgens kan doorlopen. Men kan dit bijv. doen aan de hand van het model van een klein bedrijf dat zich uitbreidt en groeit tot een grote gecentraliseerde onderneming, daarna tot decentralisatie overgaat en uiteindelijk uitgroeit tot een concern met deelondernemingen. Naast andere factoren zijn vooral de aantallen personen die gecoördineerd moeten werken van invloed op de organisatievorm die het best past bij een bepaalde fase in de groei. Er zijn principiële verschillen tussen organisaties van tientallen, honderden, duizenden en tienduizenden personen. Elke groeifase heeft haar eigen comparatieve voor- en nadelen ten opzichte van concurrerende ondernemingen, die in een andere groeifase verkeren.

Wanneer voorts artikelspreiding en geografische spreiding optreden vindt een structuurontwikkeling plaats, die uiteindelijk wordt bepaald door een krachtenveld waarin functionele, artikelgerichte en geografische verbijzondering optreden. Dit kan in zijn eenvoudigste vorm als volgt in beeld worden gebracht:



De functionele verbijzondering zal resulteren in indirect-functionele afdelingen of staforganen die zich op de controlerende of voorbereidende en op de controlerende elementen van de leidinggevende arbeid richten. Bij artikelgerichte verbijzondering dient gedacht te worden aan artikelgroepen, industriegroepen of „divisions”. De geografische verbijzondering is tenslotte de oorzaak van het ontstaan van de functies van gebiedsleiders of gebiedsdirecties binnen economisch-politieke integratiegebieden en van nationale directies van dochterondernemingen van internationale concerns.

Bij economisch-politieke integratie, c.q. desintegratie van bepaalde gebieden zullen vooral spanningen kunnen optreden tussen de geografisch gerichte en de artikelgerichte verbijzonderingen, gezien de principiële ombuiging van de structuurontwikkeling in één van beide richtingen, die dan

nodig zal worden. Dit zal zich in het bijzonder voordoen bij wereldconcerns met activiteiten zowel in gebieden waar integratie optreedt als in gebieden waar desintegratie optreedt in economisch-politiek opzicht.

Het bovenstaande kan globaal worden samengevat in het volgende schematische overzicht:

stijl van leidinggeven, samenwerking, groepsvorming e.d. De kolommen D en E geven tenslotte een problematiek aan waarop niet alleen de reeds genoemde wetenschappen maar daarnaast ook de wiskunde en de statistiek, alsmede technische hulpmiddelen toegepast kunnen worden. Men denke bijv. aan het combinatie-effect van de zgn. „opera-

A	B	C	D	E
Groefase van de onderneming	Structurele ontwikkeling van de organisatie.	Relaties in de functionering van de organisatie	Methoden, technieken, procedures t.b.v. de functionering	Methoden, technieken, procedures t.b.v. onderzoek naar en verbetering van de organisatie
klein bedrijf ↓ grotere gecentraliseerde onderneming ↓ grote onderneming met gedecentraliseerde eenheden ↓ concern	personele en organieke structuurontwikkeling, ten dele in elkaar overgaande.	ontwikkeling van een stelsel van hiërarchische en niet-hiërarchische betrekkingen, alsmede van organieke verbindingen, die per groefase telkens gecompliceerder worden.	ontwikkeling van de stijl van leidinggeven in de hiërarchische betrekkingen en van de toepassing van organisatie-technieken, met name ook in de andere betrekkingen, die per groefase verschillen.	per groefase zullen bepaalde technieken meer betekenis krijgen voor onderzoek naar en verbetering van zowel de structurele opbouw als de functionering van de organisatie in de eerstvolgende fase.

Aan de hand van dit schema kan tevens in hoofdlijnen de betekenis van de verschillende wetenschappen in hun gemeenschappelijke toepassing op de problematiek van leiding en organisatie van de onderneming worden geïllustreerd.

Ten aanzien van de problematiek in kolom B gaat het ten aanzien van de organieke structuurontwikkeling in eerste instantie om een technisch-economische problematiek, nl. de economisch verantwoorde keuze uit technische mogelijkheden. De personele structuurontwikkeling steunt vooral op de economische en sociale wetenschappen, daar het om de doelmatige aanwending van menselijke capaciteiten gaat (beperkte van het omspanningsvermogen). In kolom C gaat het om een toepassingsgebied van de psychologie en de sociologie, alsmede van het recht. Intrapersoonlijke en inter-persoonlijke verhoudingen vormen hier de hoofdproblematiek als men denkt aan motivatie,

tions research"-technieken en het gebruik van elektronische rekenmachines op kwantificeerbare problemen. De organisatieleer en nog sterker de organisatiekunde maakt van de resultaten van alle genoemde wetenschappen en hulpwetenschappen gebruik.

Na bovenstaande globale aanduiding en afbakening van de problematiek van leiding en organisatie van het bedrijf zal in volgende artikelen aan het overzichtsschema meer materiële inhoud worden gegeven. Dit zal worden gedaan aan de hand van een kritische beschouwing van een aantal min of meer recente Nederlandse publikaties en vertalingen, die de redactie van dit blad mij ter bespreking heeft aangeboden. Daarna zal in een slotartikel het overzichtsschema in een meer gedetailleerde uitwerking worden behandeld en zullen de kritische beschouwingen worden samengevat.

Eindhoven.

Dr. A. WATTEL.

BEDRIJFSECONOMISCHE NOTITIES

Het hoogste bestuurscollege als ondernemer?

Problematiek.

Naarmate in het functioneren van de grote industriële ondernemingen de figuur van de ondernemer-eigenaar zeldzamer wordt, vormt zich een categorie „ondernemers” die uitsluitend op grond van bijzondere bekwaamheid het bedrijfsbeleid bepalen. Deze ontwikkeling roept sterke reminiscenties op aan de *politieke* ontwikkeling in de westerse maatschappij, waar „eigendom geeft bevoegdheid” werd vervangen door „bekwaamheid geeft bevoegdheid”.

Vormen dergelijke gedachtenassociaties de verklaring voor de hier en daar blijkende wens om ook in het bedrijfsleven de constituerende bevoegdheid collegiaal te regelen?

Of vertoont het moderne grootbedrijf reeds spontaan een tendens naar het hoogste bestuurscollege als drager van deze bevoegdheid? Tegenover de wens naar een meerhoofdige hoogste leiding van het bedrijf, staat de overtuiging dat slechts een zeer sterke individualiteit de ondernemer kan doen slagen en dat iedere vorm van „conformisme” de verambtelijking en dus de ondergang van het bedrijfsleven zou inluiden.

Taakverdeling in de ondernemersfunctie.

Juist in „het ondernemen” stuit taakverdeling op bijzondere moeilijkheden.

Collegiaal beheer bij gemeenschappelijke eigendom.

Wanneer *gemeenschappelijke eigendom* de basis is voor gemeenschappelijk ondernemen, toont de praktijk aan dat ofwel ieder der firmanten een eigen activiteitsterrein voor zijn rekening neemt, ofwel — op grond van welke criteria ook — aan één hunner de uiteindelijke beslissingsbevoegdheid wordt toevertrouwd. In beide gevallen valt uit de historische ontwikkeling op te maken dat in de grote industriële onderneming ofwel de eenheid in beleid en uitvoering (bedrijfspolitiek) ofwel de bedrijfscontinuïteit aan sterke spanningen onderhevig is.

Indien de bindende factor van de gemeenschappelijke eigendom in het gemeenschappelijk ondernemen vervalt of ontbreekt, overleeft een dergelijke constructie de spanningen dikwijls niet. Ook leert de praktijk dat, indien de ondernemers-eigenaren aan één hunner de beslissing laten, functioneel beter gesproken kan worden van één ondernemer met zijn staf, dan van een collegiaal ondernemerschap. Periodieke roulering bij deze taakverdeling (alleen mogelijk indien geen statische criteria het leiderschap bepalen) komt de stabiliteit van de bedrijfspolitiek niet ten goede en heft het functioneel onderscheid niet op.

Functioneel bezien is het gewenst slechts van „collegiaal ondernemen” te spreken, indien en voor zover beleidsbeslissingen met algemene stemmen genomen worden, of ten minste niet afhankelijk zijn van de opvattingen van één bepaalde persoon.

Evenredige vertegenwoordiging.

Indien *politieke* gedachtenassociaties de wens naar collegiale constitutionerende bevoegdheid verklaren, streeft men bewust of onbewust naar evenredige vertegenwoordiging, in tegenstelling tot autocratie. Samenhangend met de structuur van de onderneming wenst men dat de constituerende bevoegdheid wordt opgedragen aan een vertegenwoordiging van

arbeid, kapitaal, ondernemingszin;
fabriek, verkoop, transport;
hoofdarbeid, machine-arbeid, handarbeid;
personeels-, sociale, juridische afdeling;
financierings- en administratieve sector;
binnenland en landengroepen.

en/of welke activiteiten en specialismen dan ook.

Vooropgesteld dat het doel is een werkelijk gemeenschappelijke beleidsbepaling (desnoods bij meerderheid van stemmen), zal iedere vertegenwoordiger zulk een mate van kennis, visie en initiatief moeten bezitten, dat hij tot (mede)ondernemen *bekwaam* is. Zo niet, dan heeft niet te worden getwijfeld aan de veramtelijking van het bedrijf. Ondernemingszin is echter dermate zeldzaam, dat een behoorlijke vertegenwoordiging van alle, of van wat men dan vrij subjectief aanduidt met „de belangrijkste”, bedrijfsorganen tot de onmogelijkheden behoort.

Juist het claimen van een plaats in het constitutionerende orgaan op grond van de belangrijkheid van de eigen *functie* wijst dikwijls op een overschatting van het deel ten koste van het geheel. Deze mentaliteit mag uitstekende mogelijkheden bieden voor een constructieve „meeting of minds” of „choc des opinions”, maar betekent een tekort aan kwaliteiten die worden vereist op het niveau waar met vrucht het bedrijfsbeleid kan worden bepaald.

Beleg modern - beleg in

INTER
UNIE

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

(I. M.)

Dit „niveaoverschil”, waarbij minder aan kennis en karaktereigenschappen dan wel aan „breedheid van visie” wordt gedacht, is bepalend voor de plaats die men in de organisatie van het bedrijf kan innemen. Blijft deze visie beperkt tot de problemen die zich op een bepaald activiteitsterrein voordoen, dan kan men *op dat terrein* een zeer verantwoordelijke en leidinggevende positie innemen, en is men bekwaam om in het contact tussen de verschillende activiteitsleiders de nodige aandacht te vragen voor de „eigen” bedrijfssector.

Deze vereenzelviging met een deel-belang betekent op „ondernemersniveau” een gevaar voor het bedrijf. De historie biedt voorbeelden van bedrijven die in betekenis zijn achteruitgegaan of zijn verdwenen doordat de ondernemer een eenzijdig technische of commerciële instelling had. Ook het zich eenzijdig instellen op bepaalde produkten of markten betekent een tekort aan ondernemingszin dat, in de dynamische periode waarin het bedrijfsleven thans verkeert, de continuïteit van het bedrijf schaadt. Specialisme in deze zin is hoogst waardevol voor de *beleidsuitvoering*, maar een belemmering voor de *beleidsvaststelling*.

Het is van essentieel belang dat in de „meeting of minds” een beslissing wordt genomen door iemand die niet slechts de *argumenten*, maar ook de *woordvoerders* op hun onderlinge merites kan beoordelen. De „choc des opinions” is een kracht die destructief werkt, tenzij er een instantie is die deze doelbewust constructief aanwendt.

Coördinatie in de leiding.

De functionele bedrijfsorganisatie, gebaseerd op doorgevoerd specialisme, is gebleken uiterst waardevol te zijn voor de *uitvoering* van het bedrijfsbeleid. Ook de overtuigende aanhangers van dit organisatiesysteem hebben om praktische redenen steeds behoefte gevoeld aan een „coördinator” zodra het ging om de *bepaling* van het bedrijfsbeleid. Zelfs achten prominenten op het gebied van de bedrijfsorganisatie de coördinerende en beleidbepalende leiding slechts veilig in handen van één persoon. De éénhoofdige leiding wordt door velen gezien als de beste garantie voor slagvaardigheid van het bedrijf. Het „moeizame” in de beslissingen door een college vloeit in hoofdzaak voort uit de „terreingebondenheid” van de leden.

Toepassing van de theoretische figuur, waarbij van alle functieleiders ondernemingszin wordt gevraagd in een mate als tegenwoordig noodzakelijk is om een grote industriële onderneming te leiden, zou een enorme belasting betekenen bij de bezetting der leidende functies. Ondernemingszin is namelijk schaarser dan leiderschap en specialisme.

Een evenredige vertegenwoordiging van de bedrijfsfuncties ter bepaling van het bedrijfsbeleid is, om welke reden men die ook zou wensen, een illusoire figuur, tenzij een coördinerende instantie in feite de beslissing neemt.

Eenhoofdige leiding.

Schaarste aan ondernemingszin kan op zichzelf een aanleiding zijn om eenhoofdigheid van de constituerende leiding voor te staan. Ook dan zal het alles beheersende vraagstuk van de continuïteit de behoefte doen gevoelen aan ten minste één figuur met voldoende ondernemingszin om de potentiële opvolger van de leider te zijn. Continu zal het beleid na de overdracht van de leiding pas zijn, indien de leider en zijn potentiële opvolger tevoren nauw bij de beleidsbepaling hebben samengewerkt. Zonder een dergelijke kennis van de bedrijfsproblemen, die per bedrijf nu eenmaal aanzienlijk verschillen, zonder een eenheid in visie op personen, middelen en doel zal continuïteit in de beleidsbepaling moeilijk te verwezenlijken zijn.

Bij het zich eigen maken van de nodige bedrijfskennis en bij de ontwikkeling van zijn visie, zal de opvolger aanvankelijk geleid worden door de leider. Indien de opvolger echter de potentiële bekwaamheden bezit om eenmaal de leiding over te nemen, zal hij op den duur niet slechts geleid worden, maar ook meer en meer zelf de beleidsvorming mede bepalen.

Het ligt voor de hand dat deze opvolger uit de kring van de leidende figuren binnen het bedrijf zal voortkomen, indien althans in die kring iemand beschikbaar is die aan terreinbekwaamheden ook ondernemingszin paart. Hoe groter de onderneming en hoe beter het personeelsbeleid is, des te groter is de kans dat een of meer figuren beschikbaar zijn die de breedheid van visie bezitten om het bedrijf als geheel te overzien en te leiden. Een goede personeelsselectie brengt deze talenten aan het licht en zo staat de eenhoofdige leiding een corps medewerkers terzijde die (niet op grond van hun functie, maar op grond van hun ondernemingszin, althans van de gaven die in deze richting wijzen) een bijzondere rol in de totstandkoming van het bedrijfsbeleid spelen.

Eenhoofdig blijft ook dan de leiding, indien en voor zover de beleidsbeslissingen feitelijk genomen worden door „de leider”, al heeft hij tevoren met zijn medewerkers van gedachten gewisseld. Deze gedachtenwisseling — de *inhoud*, niet de *vorm* van deze samenwerking — is bepalend voor de vraag of collegiale beleidsvorming mogelijk is. Indien overeenstemming niet gelijk te stellen is aan „conformisme”, biedt het collegiale ondernemen mogelijkheden. Indien individualiteit betekent zelfgenoegzaamheid, behoeft over collegiaal ondernemen niet te worden gefilosofeerd. Wat geeft de praktijk op dit gebied te zien?

Het hoogste bestuurscollege.

In de grootste industriële ondernemingen ziet men doorgaans dat de beleidsbepaling tot stand komt *in* een topcollege. Mag men hier zonder meer uit concluderen dat hier sprake is van collegiaal ondernemen, waarbij het beleid wordt bepaald *door* het topcollege?

Het hoogste bestuurscollege als orgaan.

In bedrijfseconomische zin is er sprake van een orgaan wanneer „een groep van personen in onderling verband samenwerkt tot het verrichten van een samenstel van concrete handelingen”¹⁾. Aldus gedefinieerd, kan worden geconstateerd dat in het hoogste bestuurscollege personen in onderling verband samenwerken om de beleidsbepaling tot stand te brengen.

In het totstandkomen van de beleidsbeslissing kan men verschillende momenten onderscheiden:

- kennisname van bedrijfspotentieel;
- interpretatie van dit potentieel;
- interpretatie van de doelstelling van het bedrijf;
- coördinatie van doelstelling en potentieel tot de beleidsbepaling.

In het hoogste bestuurscollege kunnen dus personen zitting hebben die elk één van de volgende functies verrichten:

- het materiaal verstrekken waaruit het bedrijfspotentieel kan worden geïnterpreteerd;
- de voorlopige interpretatie totstandbrengen;
- de voorlopige interpretatie van het bedrijfsdoel geven;
- de voorlopige coördinatie totstandbrengen;
- de definitieve beslissing nemen.

Het lijkt aantrekkelijk ook binnen dit orgaan een strikt functionele taakverdeling door te voeren, maar de praktische bezwaren hiertegen zijn juist in dit orgaan wel zeer groot. Degene die de definitieve beslissing moet nemen, zal zich niet kunnen onttrekken aan het interpreteren en coördineren van gegevens en doelstelling. Het mag daarbij stimulerend en tijdbesparend werken indien reeds op een doelbewuste wijze in dezen voorbereidend werk is verricht, de verantwoordelijkheid voor de juistheid van de interpretatie en coördinatie (de eigenlijke beleidsbepaling) ligt uiteindelijk bij hem die de beslissing neemt. Zou hij deze verantwoordelijkheid verplaatsen, dan zou hij in feite geen enkele functie meer vervullen.

De ondernemer speelt dus een belangrijke rol in alle genoemde momenten, zelfs in het kennisnemen van het bedrijfspotentieel. Hij zelf zal immers, door het geven van informatie-instructies, voor een belangrijk deel bepalen van welke aard de gegevens zijn die hij voor de beleidsbepaling ter beschikking krijgt. Kennisname van het volledige feiten- en prognose-materiaal (bestaande uit interne en externe documentatie) ligt niet binnen de mogelijkheden en is ook niet nodig.

Onderlinge samenwerking.

Ten aanzien van de methode van „in onderling verband samenwerken” binnen het hoogste bestuurscollege blijken twee mogelijkheden aanwezig:

¹⁾ Prof. Dr. Th. Limperg.

(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



a. de ondernemer speelt een rol in alle genoemde momenten maar laat zich betreffende ieder daarvan *adviserend* voorlichten door een bepaald lid van het college ofwel door de gezamenlijke overige leden daarvan;

b. alle leden van het college spelen een rol in elk van de genoemde momenten en *gezamenlijk* nemen ze de beslissing.

In geval a dient duidelijk te worden onderscheiden tussen de adviserende en de constituerende (eenhoofdige) bevoegdheid. In feite bestaat het orgaan uit twee departementen. In geval b wordt de constituerende bevoegdheid collegiaal uitgeoefend. Beide gevallen doen zich in de praktijk voor. In geval a bestaat een nauwe persoonlijke samenwerking tussen de leden, die allen een brede visie op het gehele bedrijf moeten hebben. Indien zich onder hen meer dan een figuur met ondernemingszin bevindt, zal — ongeacht de feitelijke bevoegdheidsregeling — een sterke tendens naar geval b bestaan. In geval b, wanneer alle leden constituerende bevoegdheid bezitten, zal bij voldoende onderlinge overeenstemming in visie de beslissing doorgaans collegiaal totstandkomen. Bestaat (wat regel is) de bepaling dat bij ontbreken van eensgezindheid één der leden — bijv. de president — de beslissende stem heeft, dan zal bij een behoorlijke homogeniteit van het college stemming tot de hoge uitzonderingen behoren, niet als gevolg van conformisme, maar van eensgezindheid. *In dergelijke uitzonderingsgevallen* kan nog onderscheiden worden tussen constituerende en adviserende functie.

Komt bij verschil van mening de beslissing tot stand bij meerderheid van stemmen, dan heeft bedoelde functie-onderscheiding geen zin meer, omdat deze niet relateerbaar is aan bepaalde functionarissen. Zijn *alle* uitgebrachte stemmen nodig voor het nemen van een beslissing, dan kan besproken worden van strikt collegiaal ondernemen. Er zijn dus, rekening houdend met verschillende vormen van regeling bij ontbrekende eenstemmigheid, in het moderne grootbedrijf duidelijke tendensen naar *meerhoofdige* uitoefening van de constituerende bevoegdheid te bespeuren.

De eis van eenstemmigheid.

De eenstemmighedsregeling, die aan elk der leden, of aan elk lid dat reeds gedurende een minimale periode in een college zitting heeft, *het recht van veto* toekent, is in

onze westerse maatschappij om begrijpelijke redenen niet geliefd. De besluitvaardigheid wordt er door beperkt maar ook worden er riskante beslissingen door voorkomen. Misschien verdient het aanbeveling het vetorecht uitsluitend toe te kennen aan leden die bezwaren tegen een voorstel hebben op grond van beweerde strijdigheid met de doelstelling van het bedrijf.

Hoe ook de verdere ontwikkeling zal zijn in de taakverdeling binnen het hoogste bestuurscollege, het lijkt gewenst dat in dit college slechts personen zitting krijgen die een brede kijk op het gehele bedrijf hebben en die zich niet vereenzelvigen met een bepaalde sector van het bedrijfsgebeuren. Doelbewuste vorming van een college waarin grote eensgezindheid heerst, zal niet slechts de besluitvaardigheid bevorderen, maar ook de continuïteit van beleid en bedrijf.

De *uitvoering* van het beleid zal minder problemen ontmoeten naarmate de uitvoerende instanties in meerdere mate deze *homogeniteit* van het hoogste bestuurscollege ervaren. Het streven naar collegiaal-ondernemen mag nimmer een bedreiging vormen voor het principe „bekwaamheid geeft bevoegdheid”. Wie (mede) onderneemt, moet ook ondernemingszin bezitten.

Samenvatting.

Waar het verschijnsel zich voordoet dat het eigendomsrecht niet bepalend is voor de uitoefening van de constituerende bevoegdheid, blijkt een streven te bestaan naar meerhoofdige uitoefening van de ondernemersfunctie. Het mede-uitoefenen van de ondernemersfunctie vereist ook dan ondernemingszin.

Opleidings- en selectiemethoden dienen gericht te zijn op de vorming van een college waarin de potentiële „ondernemers” samenwerken bij het totstandkomen van de beleidsbeslissingen. Eensgezindheid mag niet worden verward met conformisme; collegialiteit niet met gebrek aan individualiteit.

Hoe ook de regeling van de stemmenverhoudingen binnen het hoogste bestuurscollege is, toenemende eensgezindheid beperkt de noodzaak tot stemmen en verwezenlijkt de collegiale beleidsbepaling die de beste garanties biedt voor de continuïteit van het bedrijf.

Eindhoven.

P. W. DAS.

Een zakenman vraagt...

De fabrieks-installatie, welke wij naar Palermo leveren, is binnen vier weken voor verschepping gereed. Wij zouden nu gaarne een gecombineerde verzekering voor transport, montage en proefdraaien bij goede assuradeuren willen sluiten. Kunt U deze onderbrengen en ons hiervoor een premie noemen?

Een vertrouwde raadsman antwoordt...

Eén van de vele vragen, die aan onze deskundigen dagelijks worden voorgelegd... en waarop zij niet het meest-voor-de-handliggende, maar het voor de cliënt meest gunstige antwoord geven. Doordat men zich bij H. Albert de Bary terdege in uw probleem verdiept, bent u altijd zeker van een betrouwbaar advies. Belangenbehartiging is een woord met inhoud bij...



de Bary

Handel - Maatschappij H. Albert de Bary & Co. n.v. Deviezenbank
Herengracht 450 - Amsterdam-C. - Tel. 22 11 55 - Telex 12029

(Ingez. Med.)

GELD- EN KAPITAALMARKT

Geldmarkt.

Uit de weekstaat per 25 juni kwam naar voren, dat de goud- en deviezenreserves met f. 43 mln. waren gezakt. Nadere analyse van de weekstaat brengt aan het licht, dat de oorzaak van deze beweging vrijwel geheel aan een stijging van de post „Buitenlandse circulatiebanken en daarmee gelijk te stellen instellingen” moet worden toegeschreven. Nadien deelde De Nederlandsche Bank mede, dat Argentinië en Canada een beroep op het I.M.F. hadden gedaan o.m. in guldens. Het I.M.F. verschafte zich de benodigde guldens door zich in zijn bezit bevindende „notes” te verzilveren. De verkregen guldens verhoogden de hierboven genoemde post op de weekstaat. Zonder twijfel zullen deze guldens op korte termijn worden weggetrokken, hetgeen in een daling van de debetpost „Vorderingen en geldwaardige papieren luidende in goud of in buitenlandse geldsoorten” zal leiden.

Het is echter niet De Nederlandsche Bank, die verplichtingen aan het I.M.F. heeft, doch de Staat. De Schatkist pleegt deze trekkingen te financieren door de afgifte van schatkistpapier aan de Centrale Bank. De desbetreffende post aan de debetzijde van de weekstaat is dan ook gestegen.

Door deze operatie zal er wel geld uit ons land wegvloeien, doch door de wijze van financieren heeft dit niet de minste invloed op de geldmarkt. Binnenlandse factoren hebben hier in de afgelopen weken de gang van zaken bepaald. De uitzetting van de bankbiljettencirculatie was hierbij één van de belangrijkste. De bereidheid van De Nederlandsche Bank tot aankoop van kortlopend schatkistpapier betekende dat reeds vroegtijdig een sluis was geopend, die bij toenemende krapte zou kunnen gaan werken. In de week t/m 25 juni is echter slechts een miniem bedrag langs deze weg de markt binnengestroomd. Vervallend schatkistpapier op 2 juli, naar schatting f. 150 mln., heeft mede temperend gewerkt.

De particuliere bankfirma's tonen zich de laatste tijden bijzonder actief. Van Lanschot greep haar jubileum aan om niet alleen een welverzorgd boekwerkje het licht te doen zien, doch ook om haar cijfers bekend te maken. R. Mees & Zoonen deed een bod op de nog niet

in haar bezit zijnde aandelen (meer dan de helft bevindt zich reeds in de portefeuille van deze Rotterdamse bankfirma) van de Continentale Handelsbank. De basis van Mees-Hope wordt hierdoor verder uitgebreid, ook in geografische zin.

Kapitaalmarkt.

In het midden van de verslagweek kwam er een kentering in het koersbeloop in Wallstreet, onmiddellijk door de Europese beurzen overgenomen. Ruwweg 1/4 was het indexcijfer van Dow Jones in het eerste halfjaar gedaald. In Amsterdam had de beëindiging van de claimhandel in Philips reeds als een extra-stimulerende factor gewerkt. Of het laagste punt nu werkelijk is bereikt, kan natuurlijk nog niet worden gezegd.

Een verdere stijging in het eerste kwartaal 1962 van het verlies van de K.L.M. tot f. 40 mln. maakt de regeringssteun, die is toegezegd, steeds meer noodzakelijk. Deze steun heeft de vorm van garanties tot f. 375 mln. om de financiering van de maatschappij afdoende te kunnen verzekeren. Bovendien is de mogelijkheid tot rechtstreekse leningen van de Staat geopend. Daarmede gaat ons land



Wij hebben op het
Economisch Bureau
van het hoofdkantoor te Amsterdam
plaats voor een

ECONOMISCH MEDEWERKER

Wij zoeken een academisch of praktisch gevormde econoom die zich snel weet te oriënteren, niet al te abstract over economische aangelegenheden denkt, een brede belangstelling heeft en in staat is een behoorlijk artikel of rapport te schrijven.

Hij zal, na een inwerkperiode, onderzoeken moeten doen en publicaties moeten verzorgen over zeer uiteenlopende onderwerpen, zoals: de ontwikkeling van het bankkrediet, de positie van het pond sterling, de financiële vooruitzichten van een bedrijfstak, de toestand in een Zuidamerikaans land, exportfinanciering, de Rijksbegroting, de E.E.G., enz.

De functie biedt, naast de nodige afwisseling, goede vooruitzichten voor hem die zijn taak op geslaagde wijze verricht.

Sollicitaties te richten aan de afdeling Personeelzaken, Postbus 669 te Amsterdam.

NEDERLANDSCHE HANDEL-MAATSCHAPPIJ, N.V.

nog lang zo ver niet als in het buitenland, waar in de desbetreffende landen de Staat bijv. suppleert wanneer de afschrijvingen niet worden verdiend.

De Herstelbank krijgt een nieuw pakje aan en zal hierdoor in de gelegenheid zijn te blijven optreden als investeringsbank.

Het buitenland blijft zich, hoewel het Nederlandse renteniveau zich naar boven beweegt, voor onze kapitaalmarkt interesseren. In de verslagweek werden de bijzonderheden van de nieuwe E.G.K.S.-lening bekend gemaakt ($4\frac{3}{4}$ pCt., 25 jaar, f. 25 mln.).

Indexcijfers aandelen. (1953 = 100)	27 dec. 1961	H. & L. 1962	22 juni 1962	29 juni 1962
Algemeen	410	431 — 316	318	333
Intern. concerns	566	594 — 420	422	448
Industrie	366	396 — 302	305	315
Scheepvaart	184	186 — 134	137	141
Banken	253	270 — 221	223	229
Handel enz.	160	171 — 132	134	135

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

Aandelenkoersen.	27 dec. 1961	22 juni 1962	29 juni 1962
Kon. Petroleum	f. 126,70	f. 124,50	f. 128,40
Philips G.B.	984 $\frac{1}{2}$	562	636
Unilever	f. 189,70	f. 130,80	f. 134,60
Robeco	f. 252,50	f. 192	f. 196
Hoogovens, n.r.c.	776	548	588
A.K.U.	404 $\frac{3}{4}$	331	352
Kon. Zout-Ketjen, n.r.c.	1.070	725	735
Zwanenberg-Organon	1.024	758	785
Interunie	f. 228	f. 169	f. 169
Amsterd. Bank	396	356	366

New York.			
Dow Jones Industrials	731	539	561

Rentestand.			
Langl. staatsobl. a)	4,12	4,51	4,54
Aand.: internationalen a)	2,83 b)	.	3,64
lokale a)	3,55 b)	.	4,15
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.

KWANTITEIT of KWALITEIT ?

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

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

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

Advertentie-afdeling
Postbus 42 — Schiedam



N.V. PHILIPS' GLOEILAMPENFABRIEKEN EINDHOVEN

Voor de afdeling Technische Efficiency en Organisatie wordt gezocht een opvolger voor de

groepsleider operations research

daar de huidige funktionaris tengevolge van een eervolle benoeming elders zijn functie zal neerleggen.

Ter vervulling van deze vakature wordt een ingenieur of econoom gevraagd - ca. 35 jaar - met goede bedrijfservaring op statistisch en/of organisatorisch gebied, die in staat is met een kleine groep hooggeschoolde medewerkers methoden te ontwikkelen en te introduceren betrekking hebbend op velerlei gebieden van planning en voorraadbeheer en de daaraan verwante terreinen.

De samenwerking in Europees verband en de introductie van elektronische rekenmachines zijn enkele van de problemen waarvoor deze afdeling zich mede gesteld ziet.

Belangstellenden kunnen zich voor het verkrijgen van nadere inlichtingen wenden tot de afdeling Personeelzaken, Willemstraat 20, Eindhoven, onder vermelding van nr. ESB 62163.



Bij de afdeling **Onderzoek van de Rijksdienst voor het Nationale Plan** worden gevraagd:

wetenschappelijke medewerkers

Geplaatst kunnen worden:

- a. een academicus met als hoofdstudierichting sociale economie of economische geografie.
- b. een landbouwkundig ingenieur (b.v.k. met studierichting agrarische sociologie).

Salaris naar gelang van leeftijd en ervaring, f 586,—, f 1216,— per maand, excl. huurcompensatie en 4 pCt. vakantietoeslag.

Eigenh. geschr. soll. onder no. 2-503/7188 (in linkerbovenhoek env. en brief) aan het bureau Personeelsvoorziening van de Rijksoverheid, Prins Mauritslaan 1, Den Haag.

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, Amsterdam.



Telkens en telkens blijkt ons weer, hoezeer de nog steeds snel groeiende lezerskring van onze uitgave



deze wegwijzer, speciaal voor de particuliere belegger, wat inhoud, actualiteit en objectiviteit betreft waardeert.

Dit heeft vele redenen: het bevat wekelijks:

- 1e Interessante (hoofd)artikelen, die steeds actuele onderwerpen deskundig behandelen.
- 2e Een uitvoerig en levendig, bijna dynamisch geschreven beursoverzicht, de stemming goed weergevend.
- 3e Door een ieder te hanteren fondsanalyses, volgens een eigen praktisch systeem, enig voor Nederland.
- 4e Een chronique scandaleuse, fair en onderhoudend geschreven en uiter aard zonder sensatie.
- 5e Een leerzame vragenrubriek, adviezen voor velen inhoudend.
- 6e Gegevens omtrent vele fondsen (ook van incurante) telkens wanneer hieromtrent iets te melden valt.

Wij zenden u op uw verzoek gaarne gratis een 2-tal proefnummers ter kennismaking.

Adm. Bel-Bel, Postbus 42, Schiedam.



KAS-ASSOCIATIE N.V.

te Amsterdam zoekt als staffunctionaris een

ECONOOM (dr. of drs.)

Hij zal worden belast met de wetenschappelijke behandeling van beleggingsadviezen, speciaal in verband met vermogensbeheer, waarbij hij initiatief zal moeten tonen en hem een grote mate van zelfstandigheid zal worden gelaten. Verwacht wordt dat hij als deskundige de directie en de leiding van de afdeling vermogensbeheer van advies zal kunnen dienen. Indien de betrokken functionaris blijk geeft over de vereiste capaciteiten en persoonlijke kwaliteiten te beschikken, is in de toekomst promotie naar een topfunctie mogelijk. Voorkeur hebben gegadigden die reeds financiële bedrijfservaring en kennis op het gebied van beleggingsadviezen hebben. De omvang der verantwoordelijkheden alsmede de salariëring zullen worden bepaald in verband met leeftijd en ervaring.

Eigenhandig (niet met ballpoint) geschreven brieven met inlichtingen over leeftijd, opleiding en praktijk en vergezeld van een recente pasfoto vóór 16 juli a.s. aan de Nederlandsche Stichting voor Psychotechniek, Wittevrouwenkade 6 Utrecht, onder nummer E.S.B. 22968.

Een snelle tijd vereist snel-kopie

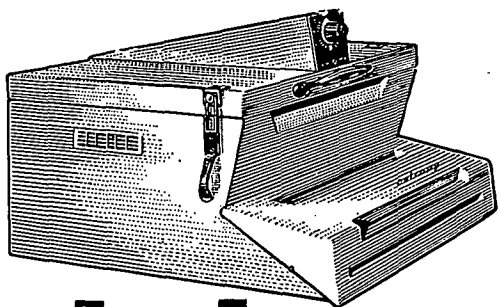


Geen urenlang nauwgezet overtypen van Uw stukken, dus ook geen mislagen, geen gevlekte of vaak onleesbare duplo's, triplo's enz. en evenmin tijdnood! Maar wél werkbeparing, snelheid en efficiëntie!

Het DALCOPY-apparaat maakt direkte kopieën in onbeperkte aantallen van al Uw waardepapieren (ook van foto's). Ongeacht inktsoort, kleur of vergeling vervaardigt U haarscherpe kopieën, die tevens een zakelijke indruk maken! Hierbij wordt slechts één soort DALCOPY-papier gebruikt.



Eenvoudige bediening. U werkt in daglicht. Geen installatiekosten - wel volledige service. Een „kantoormeubel“ dat past bij elk interieur.



dalcoppy

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



Complete loonadministratie voor alle bedrijven



- Loonspecificaties
- Per man per week cumulatieve totalen
- Cumulatieve loonverdeling naar kostensoort en -plaats
- Loonlijsten per week met cumulatieve journalposten
- Jaarverzamelloonlijsten
- Geld gevuld in de loonzakjes (volledig verzekerd)
- Verzending door geheel Nederland
- Volledige aanpassing aan de eisen van uw bedrijf



N.V. Instituut voor Electronische Administratie

Glashaven 10A, Tel. (010) 1257 51-1278 43
POSTBUS 1288 - ROTTERDAM



Bij het Centraal Bureau voor de Statistiek vacceert de functie van

HOOFD

van de

afdeling landbouwstatistiek

De afdeling verzorgt de statistieken betreffende de agrarische sector in ons land (o.a. landbouwproductie, productiekosten, arbeidsbezetting, grondgebruik, koop- en pachtprizen, visserij).

De aan te trekken functionaris zal met de algehele leiding van de werkzaamheden zijn belast, daarin bijgestaan door vier stafleden voor het wetenschappelijk onderzoekwerk en door een chef documentenbewerking, die leiding geeft aan de uitvoerende arbeid.

De afdeling heeft 50 man personeel.

Benoeming vindt plaats in de rang van administrateur/hoofdadministrateur (salarisgrenzen f 1173 tot f 1673 per maand).

Academicici, die menen voor deze functie in aanmerking te komen, worden uitgenodigd hun sollicitatie met levensloop en verdere bijzonderheden te zenden aan de Directeur-Generaal van de Statistiek, Oostduinlaan 2, 's-Gravenhage.



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



Het nog al maar snel toene-
men van het aantal abon-
nees van het weekblad



wijst er wel op hoezeer dit
beleggingsadvies-orgaan, dat
specifiek de belangen van
de particuliere belegger be-
hartigt, in een behoefte
voorziet.

Te verwonderen behoeft dit
eigenlijk niet, want Bel-Bel
tracht volledig objectief te
zijn; het is in begrijpelijke
taal geschreven en zeer
overzichtelijk van indeling.

★

Vraagt toezending van gratis
proefnummer.

★

Abonnementen (per jaar
f 19,—; p. kwartaal f 5,50)
kunnen elk kwartaal ingaan
en dienen te worden opge-
geven bij de Administratie
van „Bel-Bel”, Postbus 42,
Schiedam.



U reageert op annonces
in „E.-S.B.”?

Wilt U dit dan steeds duidelijk
tot uitdrukking brengen?

EUROPESE GEMEENSCHAP VOOR KOLEN EN STAAL (E.G.K.S.)

Uitgifte

van

nom. f. 25.000.000.- 4³/₄% 20-jarige obligaties 1962

in stukken van nominaal f. 1.000.- aan loonder,

tot de koers van 99 pCt.

Aflossing geschiedt à pari op 15 Augustus voor de eerste maal op 15 Augustus 1968 in 14
gelijke jaarlijkse termijnen van f. 1.650.000.- en een 15e termijn van f 1.900.000.-.

Vervroegde gehele of gedeeltelijke aflossing is toegestaan van 15 Augustus 1972 af, uit-
sluitend op 15 Augustus van elk jaar, in de jaren 1972 t/m 1976 à 101 ½ %, daarna à 101 %.

Ondergetekenden berichten, dat zij de inschrijving op bovengenoemde uitgifte open-
stellen op

Vrijdag, 6 Juli 1962

van des voormiddags 9 uur tot des namiddags 4 uur,

bij hare kantoren te **Amsterdam, Rotterdam en 's-Gravenhage**, voor zover aldaar
gevestigd, op de voorwaarden van het prospectus van uitgifte d.d. 28 Juni 1962.

Exemplaren van het prospectus en inschrijvingsbiljetten alsmede - tot een beperkt
aantal - exemplaren van de van kracht zijnde tekst van het Verdrag van 18 April 1951 en
van het laatste Financiële Verslag van de Hoge Autoriteit zijn verkrijgbaar bij de in-
schrijvingskantoren.

Amsterdam, 28 Juni 1962.
Rotterdam

AMSTERDAMSCH E BANK N.V. **NEDERLANDSCHE HANDEL-MAATSCHAPPIJ, N.V.**
DE TWENTSCHE BANK N.V.
HOPE & CO.
R. MEES & ZONEN
PIERSON, HELDRING & PIERSON
ROTTERDAMSCH E BANK N.V.

NEDERLANDSE ANTILLEN.

Bij het Statistiek- en Planbureau in de Nederlandse Antillen kan worden geplaatst

ECONOOM

met enige jaren ervaring.

Taak: 1. Oplossen en uitwerken organisatorische vraagstukken op verzamelend statistisch gebied;
2. Kwantitatief economisch en statistisch onderzoekingswerk.

Uitzending geschiedt met een tijdelijk dienstverband van vier jaren.

Het inkomen bedraagt, met inbegrip van duurtetoeslag,

als volgt: aanvang: maximum:

voor een ongehuwde NAf 11376,— NAf 12768,—

voor een gehuwde

zonder kinderen NAf 14808,— NAf 16464,—

voor een gehuwde met

meer dan 2 kinderen NAf 15636,— NAf 17328,—

Kindertoeelage voor wettige/gewettigde kinderen beneden

de leeftijd van 18 jaren NAf 300,— per kind per jaar.

Aan de uitzending is verbonden vrije overtocht, ook voor

het gezin, en tegemoetkoming terzake de kosten van uit-

rusting ten bedrage van NAf 1500,— voor ongehuwden

en van NAf 3000,— voor gehuwden.

Na eindiging van het dienstverband wordt toegekend vrije

overtocht, ook voor het gezin, terugzendpremie van

NAf 2500,— voor gehuwden en vier maanden verlof

met behoud van het volle inkomen.

Uitvoering schriftelijke sollicitaties in duplo, waarvan

één exemplaar op luchtpostpapier, vermeldende naam en

voornamen, plaats en datum van geboorte, burgerlijke

staat, grootte van het gezin, genoten opleiding, ervaring,

behaalde diploma's en referenties, voorzoveel mogelijk

vergezeld van bescheiden, welke voor de beoordeling van

belang kunnen zijn, in te dienen bij de Gevolmachtigde

Minister van de Nederlandse Antillen, „Het Antillenhuis”,

Badhuisweg 175 te 's-Gravenhage.



De NEDERLANDSCHE CREDIETBANK N.V. te AMSTERDAM

zoekt voor haar Economische Afdeling op het hoofdkantoor te Amsterdam een

econoom

Deze functionaris zal, in teamverband werkende met enige collegae, worden betrokken bij de adviesarbeid welke vooral ligt op het terrein van de balansanalyse, de vermogensbeoordeling en de beleggingen.

Hiervoor is nodig dat men beschikt over een wetenschappelijk gericht ambitie binnen het financieel-economische veld; gespecialiseerde ervaring is welkom, echter niet vereist.

Mocht voor deze functie belangstelling bestaan, dan wordt men verzocht schriftelijk contact op te nemen met de afdeling Personeelszaken, Postbus 941, Amsterdam.

Maak gebruik van de rubriek

„VACATURES”

voor het oproepen van sollicitanten voor leidende functies. Het aantal reacties, dat deze annonces ten gevolge hebben, is doorgaans uitermate bevredigend, begrijpelijk: omdat er bijna geen grote instelling is, die dit blad niet regelmatig ontvangt en waar het niet circuleert!

Efficiency

bespoedigt

Uw contacten

met gegadigden

*

Indien

Uw telefoonnummer

in Uw annonce

moet worden

opgenomen,

vermeld dan

tevens het

NETNUMMER

DE TWENTSCHE BANK

Bij het hoofdkantoor te Amsterdam

is plaats voor

twee beleggingsadviseurs

Tenminste middelbare schoolopleiding, goede omgangsvormen en ervaring op effectengebied zijn voor deze functie een vereiste.

Leeftijd tot 35 jaar.

Tevens bestaat de mogelijkheid tot plaatsing van hen, die weliswaar belangstelling hebben voor het effectenvak, doch wier ervaring onvoldoende is om voor bovenvermelde functie in aanmerking te komen.

Sollicitaties kunnen schriftelijk worden gericht tot de afdeling Personeelszaken van het hoofdkantoor te Amsterdam, Spuistraat 138-150 (Postbus 407)

CENTRAAL BEHEER

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

MOLEST-RISICO:

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

BRAND-RISICO:

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

VERVOER-RISICO:

transportverzekering van goe-
derenzendingen in binnen- en
buitenland.

WET-RISICO:

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

PENSIOEN-RISICO:

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

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

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

Geniet de voordelen van aansluiting bij deze
verenigingen.

Onderling
kosten
dragen
betekent
kosten
besparen

CENTRAAL
C.B.
BEHEER

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