

Economisch - Statistische Berichten

50^e JAARGANG - 13 JANUARI 1965 - No. 2473

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



A^o 1807

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

HOOFDKANTOOR
Herengracht 475, Tel. (020) 221322, AMSTERDAM C.
HEAD OFFICE FOR CANADA
Holland Life Building
1130 Bay Street, Tel. WA 5-4511, TORONTO.

84.2

M.A.B. n.v.
K. C. SLIJK

Schledamsevest 44 d - Rotterdam-1
Tel. 010 - 11 91 11 (2 lijnen)

*M*akelaars in onroerende goederen.
Vertrouwensopdrachten.

*A*ministraties voor Verenigingen
van Eigenaren (Appartementenwet)

*B*emiddeling bij aan- en verkoop
van appartementen (horizontale
verkoop). Specialisten sedert 1951.

★ **TAXATIES** bij aan- en verkoop,
voor successieaangiften, enz.

★ **HYPOTHEKEN**

GRATIS op aanvraag beschikbaar:
"M.A.B. n.v.-Nieuws" - ons blad, waarin
regelmatig aantrekkelijke aanbiedingen vol-
ledig omschreven worden opgenomen.



MINISTERIE VAN ECONOMISCHE ZAKEN

Bij de Bibliotheek van de Directie voor de Economische
Voorlichting en Exportbevordering, kan worden geplaatst
een

ASSISTENT(E)

Taak: het verstrekken van inlichtingen aan bezoekers
van de cataloguskamer en het verrichten van literatuur-
onderzoekingen. Afwisselend werk, dat zelfstandig wordt
verricht.

Vereist: middelbare opleiding; goede kennis der moderne
talen; ervaring in bibliotheek- en documentatiewerk.
Zij, die met goed gevolg het candidaatsexamen Economie
hebben gedaan, of in het bezit zijn van het diploma
M.O.-Economie of het G.O. diploma C of A + D
hebben behaald, genieten de voorkeur.

Salarisgrenzen: minimum f. 663,— per mnd., maximum
f. 910,— per mnd., exclusief 5,3% huurcompensatie en
4% vakantietoelage. Sollicitaties te richten aan de Cen-
trale Personeelsafdeling van het Ministerie van Eco-
nomische Zaken, 1e v. d. Boschstraat 15, 's-Gravenhage.

**ECONOMISCH-
STATISTISCHE BERICHTEN**

Uitgave van de
Stichting Het Nederlandsch Economisch Instituut

Adres voor Nederland: Pieter de Hoochweg 118, Rotterdam-6.
Telefoon redactie: (010) 25 29 39. Administratie: (010)
23 80 40. Giro 8408.

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

Redactie-adres voor België: Dr. J. Geluck, Prieldreef 1,
Dilbeek.

Abonnementen: Pieter de Hoochweg 118, Rotterdam-6.
Abonnementsprijs: franco per post voor Nederland f. 36,50
(studenten f. 25) per jaar.

Abonnementen kunnen ingaan met elk nummer en slechts
worden beëindigd per ultimo van een kalenderjaar.

Losse exemplaren van dit nummer f. 1,25.

Advertenties: Alle correspondentie betreffende advertenties
te richten aan de N.V. Koninklijke Nederl. Boekdrukkerij
H.A.M. Roelants, Lange Haven 141, Schiedam, tel. (010)
26 02 60, toestel 908.

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: L. H. Klaassen; H. W. Lambers;
P. J. Montagne; J. Tinbergen; A. de Wit.
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.

Those American managers don't impress Europe

The sad young men

Na de oorlog vond en vindt een invasie van het Amerikaanse bedrijfsleven in Europa plaats, die reeds tot de vestiging van duizenden Amerikaanse ondernemingen heeft geleid. Verontrusting hierover leeft niet alleen in Frankrijk, doch ook in Europese bedrijfskringen, die de Amerikanen verwijten zich niet geheel te houden aan de Europese „rules of the game”. Bij het aanrollen van de Amerikaanse invasie hebben ongetwijfeld vele Europese zakenlieden zich zorgen gemaakt over de concurrentie van de befaamde Amerikaanse manager, die nu eenmaal het aureool draagt van de superieure schepper van 's werelds rijkste economie. De Europese managers, w.o. velen die zich met ijver en devotie in de omvangrijke Amerikaanse management-schrijftuur verdiepen om hun leermeesters te kunnen navolgen, leken te worden geconfronteerd met een „struggle of business” met diezelfde meesters.

Welnu, uit een artikel, waarvan wij de titel overnamen, van E. A. Mc. Creary in „Fortune”¹⁾ blijkt dat vele Europeanen met verbazing en opluchting vaststellen dat het met die Amerikaanse supermannen nogal meevalt, c.q. tegenvalt: „All over Europe, and almost in chorus, alert, self-confident European executives who regularly deal with American managers sing the same refrain; Americans in Europe cannot seem to make decisions on their own, are always on the phone to New York or Chicago, and insist on doing things by the book. A German executive in the office-equipment field says, „As long as your American companies continue to send over those very nice fellows who won't make a decision or who insist on doing things the American way, I won't worry too much about your famous American competition”.

Deze Europese mening blijkt meer dan een voorbarig oordeel, waarbij een emotionele afkeer van buitenlanders een grote rol zou spelen. Vele Amerikaanse topfunctionarissen in Europa geven in informele gesprekken toe dat in een belangrijk aantal Amerikaanse ondernemingen op dit continent managers van een tweede of zelfs lagere rang opereren. Mc. Creary geeft een aantal voorbeelden van een weinig succesvol Amerikaans optreden. Zo werden de Europese managers van een gezond Duits bedrijf, dat was overgenomen, vervangen door Amerikaanse, die „the American way” gingen toepassen. Het resultaat was een vijftal moeilijke jaren om de misère te boven te komen. Een andere Amerikaanse blunder was de aankondiging van een verplaatsing van een bedrijf naar een ander Europees land zodat de betrokken werknemers de interesse in hun werk verloren met als gevolg een grote productiedaling. (Zo'n miskennis van de meest elementaire intermenselijke verhoudingen is vanzelfsprekend niet iets specifiek Amerikaans, in onze Europese omgeving doet zich zo iets eveneens wel eens voor).

Overigens zijn er ook uitstekend geleide Amerikaanse ondernemingen in Europa, bijv. Procter and Gamble en Du Pont.

Wat zijn de oorzaken van het relatief lage niveau van de Amerikaanse managers in Europa? De belangrijkste is een onverschilligheid in het hoofdkwartier van bijv. een onderneming met een jaarlijkse omzet van een 300 mln. dollar t.o.v. die van een 4 mln. dollar van een Europees filiaal. Capabele managers — veelal „political animals” — blijven liever in de buurt van het machtscentrum van het hoofdkwartier. Een andere reden is die van schoolgaande kinderen van jongere managers.

Toch doen vele Amerikaanse ondernemingen „a first class or at least passable job with second-class men”. Hoe is dit mogelijk? Hiertoe vergelijkt Mc Creary zakenpraktijken en culturele kenmerken van het Europese bedrijfsleven met die van het Amerikaanse. Hij karakteriseert de Europese economische orde als die van veel kartels en „sellers' markets” en nog weinig marketing- en control problemen. De introductie van Amerikaanse marketing en cost-accounting technieken is zeer recent. De hiërarchische pyramide telt weinig geledingen, het aantal stafleden is gering. De meeste beslissingen worden snel door enkele „key men” genomen, waarbij intuïtie en mythen nog een grote rol zouden spelen²⁾.

Daartegenover staat de Amerikaanse economische orde met weinig effectieve kartels (wegens de wetgeving) en sellers' markets. De produktie wordt bepaald door verkoopprognoses, die een zorgvuldige marktanalyse, kostencontrole en produktiecoördinatie en daarmee een omvangrijke staf veronderstellen, benevens een zekere delegatie van beslissingsbevoegdheid op de lagere treden van de ladder. (Dit laatste beschouwt de auteur als het principiële verschil met het Europese management). Dank zij de „organized push and pull at markets” van een „marketing approach” doen de Amerikaanse managers het niet zo slecht in Europa³⁾.

Tegenover de „image” van de overconfidente Yank stelt Mc Creary de vele „sad young men”, die „The Ugly American” misschien te serieus hebben genomen. Zij kenmerken zich door een „sense of restraint and of conscious self-control”. „Some operate in a continuous, though mild state of shock — at how the market systems, distribution, and thought patterns they must deal with differ from those in the U.S.”.

M. H.

¹⁾ Van december 1964.

²⁾ Het lijkt dubieus dat dit beeld werkelijk nog typerend is voor het Europese bedrijfsleven. Wellicht ligt hier een „public relations”-taak, bijv. op E.E.G.-niveau?

³⁾ Mc Creary onderschat hier de betekenis van de financierings- en risicocapaciteit van de grote Amerikaanse ondernemingen.

INHOUD

	Blz.		Blz.
Those American managers don't impress Europe ...	31	De belastingvrije conjunctuurreserve in Zweden,	
Marktintegratie naar taalgebieden, door Dr. F. W. C. Blom	32	door Drs. N. J. Bouma	41
Ontwikkelingshulp in Nederland en West-Duitsland (II), door Prof. Dr. P. Kuin	34	De kostprijsberekening in de visserij, door Drs. J. Th. W. Hendriks	44
Lezers over „E.-S.B.”, door Drs. G. J. Aeyelts Aeyelink	37	Structurering en functionering van de interne bedrijfsorganisatie (VI), door Dr. A. Wattel	46
		Geld- en kapitaalmarkt, door Dr. C. D. Jongman ...	47

Marktintegratie naar taalgebieden

Het totstandbrengen van tolunies zoals Benelux, E.E.G. en E.V.A. met de daarbij behorende coördinatie van het overheidsingrijpen op andere punten dan dat van invoerrechten is ongetwijfeld bijzonder belangrijk geweest. Het heeft bepaalde obstakels voor internationale marktintegratie weggenomen — vooral de invoerrechtenhindernissen — en het heeft staatslieden en overheidsdiensten een geweldige inspanning en toewijding gekost.

Dat men hierover opgetogen was, is juist. Dat daarbij echter zo veelvuldig termen als „gemeenschappelijke markt”, „Euromarkt” e.d. in de mond genomen zijn, doet de wenkbrauwen fronsen. Die termen wekken namelijk de illusie dat er bijv. binnen het E.E.G.-gebied in de toekomst een eenheidsmarkt à l'américaine zou groeien. Dat zou echter een fatale misvatting zijn. Dat zit er niet in.

Het is even gevaarlijk de consequenties van de Euromarkt-verdragen te onderschatten als die te overschatten. Bij die overschatting gaat men dan van de onjuiste veronderstelling uit, dat die verdragen het voornaamste obstakel voor internationale marktintegratie hebben weggeruimd. En dat is juist niet het geval. Het voornaamste obstakel ligt in de taalgrenzen. Taalgrenzen zijn vaak een veel formidabeler barrière voor internationale handel dan invoerrechten dat behoeven te zijn.

Een beperkt, en geleidelijk verminderend, percentage van de internationale handel bestaat uit *grondstoffen* (zoals erts, olie, rubber) en daarvoor was de internationale marktintegratie al aanwezig voordat de bedoelde tolunies ontstonden. De invoerrechten daarop waren in de verschillende landen toch al laag, de douanebarrières waren daarvoor gering. En omdat het daarbij gaat om gestandaardiseerde produkten met bij alle verkopers en kopers *bekende kwaliteiten*, was de handel daarin nagenoeg uitsluitend een kwestie van prijs en leveringstermijn. Daarvoor bestonden al goed functionerende internationale markten, waarbij de handel grotendeels per telefoon, telex en correspondentie plaatsvindt. In die handel is *de prijs* beslissend. Voor die handel is nauwelijks talenkennis nodig behalve de kennis van een honderdtal internationale handelstermen, want er is voor die produkten geen „sales promotion” nodig om de potentiële koper te overtuigen dat hij reden heeft om speciaal het artikel van een specifieke producent te kopen.

Voor deze categorie internationale handelsartikelen was de internationale marktintegratie in hoofdzaak al een feit vóór de totstandkoming van tolunies, omdat er daarin al een levendige internationale handel was. Door die tolunies veranderen daar wel enige details, maar daarvóór zowel als daarna zijn de internationale markten voor grondstoffen geïntegreerd.

Echter bestaat een aanmerkelijk, en *steeds toenemend*, percentage van de internationale handel uit *hoogveredelde meer geïndividualiseerde artikelen*. Dit betreft een gamma van een onnoemelijk aantal artikelen, vanaf speciale machines tot cosmetica-merkartikelen toe. Zowel de technologische ontwikkeling als de stijgende welvaart van de Europese gebruikers veroorzaken, dat een steeds toenemend deel van de nationale produkties en van de nationale bestedingen zich op hoogveredelde artikelen met bijzondere kwaliteiten richt.

Bij die artikelen kan een handelstransactie pas tot stand komen, nadat de potentiële koper het artikel ontdekt heeft, de overtuiging heeft gekregen dat de bijzondere kwaliteiten van dat artikel in zijn behoeften voorzien enz. Als het artikel bij de potentiële koper onbekend, of onvoldoende bekend is, kan er geen sprake van zijn dat er een handelstransactie tot stand komt. Vandaar, dat de verkoper eerst een doeltreffende „sales promotion” moet ondernemen, voordat de mogelijkheid ontstaat om een verkoop af te sluiten.

En wat is „sales promotion” in hoofdzaak? Dat is een gesprek met de potentiële afnemer, in een taal welke hij verstaat. Dus niet alleen linguïstisch in zijn moedertaal, maar bovendien nog met een argumentatie welke aansluit bij de situatie, waarin die potentiële afnemer leeft.

Vandaar, dat een „taalgebied” een *natuurlijke* eenheid voor marktintegratie is. Binnen een taalgebied verstaan verkopers en kopers elkander gemakkelijk. Zij lezen trouwens in belangrijke mate dezelfde vak- en ontspanningstijdschriften, zien dezelfde televisie, studeren vaak aan dezelfde universiteiten, bezoeken dezelfde congressen en in de wetgeving van hun landen zitten vaak veel gemeenschappelijke elementen. Zij hebben zoveel contacten met elkander gemeen, dat zij bij koopbeslissingen het eerste denken aan wat er in hun eigen taalgebied aan de markt wordt gebracht.

De in Zwitserland gevestigde marketing-consulent W. A. Hoellige heeft er onlangs ¹⁾ de aandacht op gevestigd, dat de handel van West-Duitsland met Zwitserland zich dubbel zo snel ontwikkelt als de handel van West-Duitsland met de andere E.E.G.-landen, en dat ook de handel tussen West-Duitsland en Oostenrijk zich opvallend snel ontwikkelt. Dit ondanks het feit, dat tussen West-Duitsland enerzijds en Zwitserland en Oostenrijk anderzijds de douanebarrière bestaat doordat West-Duitsland tot de E.E.G. en de beide andere landen tot de E.V.A. behoren.

De verklaring daarvoor is, dat het voor die Duitssprekende landen zo gemakkelijk is bij elkaar te kopen en aan elkaar te verkopen, omdat zij één taal spreken. De verkoper kan zijn binnenlandse ééntalige verkoopspersoneel binnen zijn hele taalgebied inzetten, hij kan zijn binnenlandse verkoopbrochures en verpakkingen gebruiken, zijn binnenlandse reclamemateriaal en zelfs zijn binnenlandse advertenties leveren nog een bijdrage doordat zijn potentiële afnemers in het buitenland binnen zijn taalgebied ook wel zijn binnenlandse bladen lezen.

Hoellige verdeelt Europa in de volgende „natuurlijke marketing-arealen”:

Duits: Oostenrijk, Duitsland en Duitssprekend deel van Zwitserland. Taalverwant: Nederland en een deel van België;

Frans: Frankrijk, Franssprekende delen van België en van Zwitserland, Luxemburg;

Italiaans: Italië en Italiaanssprekend deel van Zwitserland;

Engels: Verenigd Koninkrijk en Ierland;

Scandinavisch: Denemarken, Noorwegen, Zweden, Finland, IJsland;

¹⁾ 18de Deutsche Betriebswirtschaftler-tag, 20-24 september 1964 in Berlijn.

Iberisch: Spanje, Portugal; terwijl Griekenland en Turkije buiten het Europese taalgebied vallen.

Met uitzondering van het Scandinavische blok worden al deze „natuurlijke marketing-arealen” doorsneden door de kunstmatige douanegrenzen tussen E.E.G. en E.V.A.

Wanneer de verkoop van een artikel veel marketing-inspanning vergt, kan het verkopen van zulk een artikel in een markt met een vreemde taal zoveel meerkosten meebrengen, dat dit de in totaal benodigde prijs met 10 à 15 pCt. verhoogt. Dat is dan een veel hogere barrière dan bijv. 10 à 15 pCt. invoerrechten zouden opleveren. Want men moet bedenken dat een verkoper die in een markt opereert waarin hij vreemdland is, toch al kwetsbaarder is dan wanneer hij opereert in een land waarin hij min of meer thuis is. Omdat hij die vreemde markt niet zo diepgaand kent als zijn eigen markt, kan hij daar gemakkelijker ontsporen. Hij heeft ook een goede kans dat de nationale industrie van die vreemde markt hem onverhoeds een beetje licht, bijv. door zijn vertegenwoordigers of distributeurs weg te kopen. Die nationale industrie beschikt over zulk een grondige marktkennis van haar eigen land, dat zij gemakkelijk kan weten op welke punten de importeur uit het vreemdland het kwetsbaarst is tijdens zijn invasie poging.

De taalgrenzen zijn een formidabele barrière voor het internationaal verkopen, zodra het gaat om hoogontwikkelde artikelen met bijzondere kwaliteiten die met behulp van veel voorlichting of met behulp van veel reclame aan de man moeten worden gebracht. In theorie is dit wel te overwinnen door tweetalig verkoopspersoneel te gebruiken, dat zowel in het land van de producent als in het land van de afnemers thuis is, maar zulk personeel is (a) zeer schaars en als dat te vinden is, is (b) de internationale marketing in elk geval toch bijzonder kostbaar. Dat is dan ook de reden dat veel ondernemingen zich bij export toch in de eerste plaats concentreren op landen van hetzelfde taalgebied, ook al bestaan er douanebarrières.

Wat hierboven naar voren is gebracht, is in velerlei opzicht van belang:

1. De Nederlandstalige markt wordt niet eens als een van de „natuurlijke marktgebieden” van Europa gezien, doch slechts als een bijwagen van de Duitstalige markt. Zo beziet Hoellige dat. Hij is consultant voor internationale marketing van diverse grote Amerikaanse concerns, die in Europa opereren en doceert aan vele Europese en Amerikaanse business courses. Hij spreekt het praktische gezichtspunt van internationaal verkopende concerns uit. Ons doet het niet aangenaam aan, dat men ons zo dicht bij de Duitsers indeelt. Maar zo worden wij vanuit internationaal gezichtspunt gezien.

2. Voor het macro-economisch inzicht in de integratietendenties is dit gezichtspunt, dat de integratie in sterke mate naar taalgebied gaat en vaak nog in sterkere mate dan naar douanegebied, uiterst gewichtig. Dit doorkruist eigenlijk de gehele Euromarkt-theorie!

3. Uit nationaal oogpunt:

a. de vlotte en dagelijks verder voortschrijdende integratie tussen de Nederlandse en de Belgische markt zou in veel grotere mate op het spreken van dezelfde taal en in veel mindere mate op de Benelux-tolunie berusten, dan men gewoonlijk aanneemt;

b. onze markt zal in het bijzonder integreren met de Duitstalige markt, omdat onze taalbarrières met de Duitstalige markt voor beide partijen lager zijn dan hun taalbarrières t.o.v. alle andere taalgebieden;

c. voor Nederland zullen de Franstalige en de Italiaanstalige markten altijd „vreemde markten” blijven.

4. Uit het oogpunt van het marketing-beleid voor de afzonderlijke ondernemingen.

De afzonderlijke onderneming, die zich op de komende internationale marktintegratie wil instellen, moet eerst diep nadenken. De meeste flinke Europese ondernemers gaan gewoon van de opvatting uit: „het gaat naar een Euro-markt toe, wij moeten wel mee, dat wordt een veel te groot veld om ineens geheel te gaan bewerken, maar laten wij maar eens wat gaan experimenteren”. Zo gaan bijv. Nederlandse ondernemers in het ene land een agent zoeken, in het andere land de afnemers vanuit Nederland bewerken, in het derde land een verkooporganisatie met plaatselijk personeel oprichten, al naar het toevallig uitkomt. Men hoopt dan dat er van al die experimenten de helft wel terecht komt, en dat men daaruit de nodige lering kan trekken om in de toekomst verder voort te gaan. Met andere woorden, veel diletantisme en veel improviseren en een belangrijk percentage tot mislukking gedoemde experimenten van Nederlandse, Belgische, Duitse, Franse, Italiaanse etc. ondernemers om afzet in vreemde landen op te bouwen.

Zindelijk denkend dient men zich echter het volgende te realiseren:

— verkoop in vreemdlandige markten is nooit „een uitbreiding van de binnenlandse verkoop”. De binnenlandse verkoop berust op betrekkelijk intieme banden tussen verkopers en kopers die dezelfde taal spreken en in dezelfde omstandigheden zijn ingeleefd. Dat fundament ontbreekt bij verkoop naar markten met een vreemde taal.

— verkoop in vreemdlandige Europese markten is ook geen „geheroriënteerde export”. De traditionele Nederlandse exporthandel verkocht vooral producten, die het land van afzet hetzij zelf in het geheel niet produceerde of in inferieure kwaliteit of tegen te hoge prijs. Die exporthandel berustte op het feit dat het door ons aangeboden artikel een intrinsieke voorsprong had boven wat binnenlands op die markt verkrijgbaar was.

— verkoop in de hoogontwikkelde Europese landen vereist een derde type van verkooporganisatie, nl. van het opzetten van een „binnenlands verkoopapparaat” in een land met een ons vreemde taal.

Wat heeft men dus nodig? Een volledig „tweetalige” verkoopleiding. Het is niet voldoende dat de betrokken verkoopleiding zowel de linguïstische taal van de verkoper als die van het afnemersland spreekt. Zij moet óók ingeleefd zijn in het „klimaat” waaronder de afnemers leven, in hun marktomstandigheden, belangstelling, problemen, emoties etc. Slechts dan kan de verkoop aansluiting bij zijn potentiële afnemers vinden.

Zulke mensen zijn reeds uiterst schaars. Zij moeten tweetalig zijn in de bedoelde zeer ruime zin des woords; zij moeten bovendien ook nog de aanleg en de ambitie voor het moeilijke verkoopwerk hebben. Dit soort mensen is het knelpunt voor het totstandbrengen van de integratie der markten. Lang niet algemeen genoeg wordt dit beseft. Indertijd is dat volkomen over het hoofd gezien door ver-

scheidene Amerikaanse concerns, die wilden trachten zich op de Europese markt een plaats te veroveren met dezelfde aanpak waarmee zij hun binnenlandse eenheidsmarkt hadden verworven. Zij begonnen met een centrale Europese verkoopleiding bijv. in Genève op te zetten en droegen dan aan management consultants op, een opperhoofd daarvoor te zoeken die 4 talen vloeiend sprak, thuis was in de markten van 9 landen, een behoorlijk marketing-strategie, een bekwaam onderhandelaar en een uitmuntend leider van personeel moest zijn. Zulke wondermensen bestaan natuurlijk in het geheel niet. Deze naïeve opzet was van tevoren tot mislukking gedoemd.

Door schade en schande wijs geworden, gaan deze concerns tegenwoordig van een gezonder standpunt uit: laat ons eerst eens zien wat voor mensen wij kunnen vinden, en laten wij ons dan alleen toeleggen op die markten waarin die mensen thuis zijn. Toch wordt dezelfde principiële fout ook nu nog door diverse Europese ondernemingen gemaakt, die veel te ambitieuze inter-Europese plannen entameren zonder zich te realiseren dat die aan gebrek aan geschikte tweetalige mensen zullen stranden.

Het is jammer, dat er in Nederland in tegenstelling tot

bijv. Zwitserland, Duitsland, Verenigde Staten zo weinig aandacht wordt besteed aan wetenschappelijke opleiding voor internationale marketing. Handelshogescholen, business seminars e.d. voor internationale marketing ontbreken bij ons. Daarvoor moet men in het buitenland gaan studeren. In de Verenigde Staten bestaan meer dan 100 academische instituten op dit gebied, maar ook in Europa is buiten Nederland het een en ander te vinden.

Onze Nederlandse internationale concerns zoals Philips, Unilever, Koninklijke Petroleum en A.K.U. geven hun eigen mensen natuurlijk wel een degelijke scholing in de praktijk van de internationale marketing en hebben daarvoor ook de denkers achter de schermen. Maar voor onze middelgrote en kleinere ondernemingen is die ervaring niet beschikbaar. Wegens de beperkte omvang van ons taalgebied zijn wij toch al gehandicapt bij het deelnemen aan de integratie van de markten in Europa, zodat er voor ons des te meer noodzaak is onze kracht te zoeken in (a) ontwikkeling van de meertaligheid, met name op het zwakste punt, nl. op het Frans, en (b) systematische opleiding in de methodiek van de internationale marketing.

Hilversum,

Dr. F. W. C. BLOM.

Ontwikkelingshulp in Nederland en West-Duitsland (II)

Rentetransformatie.

De Nederlandse Minister van Financiën heeft kortgeleden aangekondigd dat de regering voornemens was aan de door ons land te verstrekken langlopende leningen een rentesubsidie te verbinden die het verschil moet dekken tussen de hoge rentestand in Nederland en die, welke de Wereldbank voor haar leningen berekent. Ook hierin is West-Duitsland ons reeds voorgegaan. De „Kreditanstalt für Wiederaufbau”, die te vergelijken is met onze Nationale Investeringsbank (Herstelbank), is in West-Duitsland het belangrijkste uitvoerende orgaan voor het verlenen van bilaterale kapitaal-hulp door de publieke sector. De hele overheidshulp in de vorm van leningen wordt via de Kreditanstalt afgewikkeld. Zij verkrijgt haar middelen ten dele via de kapitaalmarkt, doch in overwegende mate uit openbare middelen en betaalt daarvoor weinig of geen rente. Dit is in West-Duitsland van bijzonder belang, aangezien verreweg het grootste deel van de overheidshulp voor ontwikkelingslanden daar uit kredieten bestaat, in tegenstelling tot Nederland, waar de schenkingen meer dan 90 pCt. van de hulp uit de publieke sector uitmaken.

In totaal stelt de regering van de Bondsrepubliek jaarlijks \$ 200 à 250 mln. aan leningen ter beschikking van ontwikkelingslanden, exclusief de leningen aan Duitse ondernemingen. Op een groot deel hiervan is de rentetransformatie van toepassing. Inschakeling van organen als de Kreditanstalt en de Herstelbank is natuurlijk een middel om met overheidsgarantie niet-risicodragend kapitaal van institutionele beleggers aan te trekken en om te zetten in de veel meer riskante kredietverlening aan ontwikkelingslanden. Ook de Nederlandse regering kan dit middel in toenemende mate hanteren, naarmate de Nationale Investerings-

bank in het kader van multilaterale of bilaterale kredietverlening voldoende geschikte bestedingsmogelijkheden voor haar leningen vindt.

Speciale aandacht verdienen in dit verband de nationale ontwikkelingsbanken die in verschillende landen bestaan. De taak van deze instellingen is min of meer vergelijkbaar met die van onze Herstelbank kort na de oorlog; zij zijn gesticht door de regering van het ontwikkelingsland in kwestie, met medewerking van het particuliere bankwezen, en nemen deel aan de financiering van industriële en andere projecten, waarvoor niet voldoende particulier kapitaal aanwezig is. Ook deze ontwikkelingsbanken zelf hebben met een tekort aan middelen te kampen en daarom zijn vele van hen graag bereid buitenlandse aandeelhouders te accepteren. De grootste Duitse banken zijn op deze manier aandeelhouder (soms ook crediteur) geworden van vrijwel alle nationale „herstelbanken” in ontwikkelingslanden. In sommige gevallen brengt een dergelijke deelneming een zetel in de raad van commissarissen mede; in vrijwel alle gevallen blijft men op de hoogte van de projecten die bij deze nationale ontwikkelingsbanken in behandeling zijn.

Ambtelijke coördinatie.

Sinds 1960 worden de algemene vraagstukken van ontwikkelingshulp in Bonn behandeld op een speciaal daartoe gevormd Ministerie voor Economische Samenwerking (Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit). Hierdoor is een duidelijk coördinatiecentrum ontstaan. Natuurlijk hebben ook andere Ministeries voor hun speciale vakgebied bemoeienis met het beleid inzake ontwikkelingshulp. Hiertoe behoren in de eerste plaats de Ministeries van Buitenlandse Zaken, Economische Zaken, Financiën, Arbeid en Binnenlandse Za-

ken. In totaal zijn in de Bondsrepubliek ongeveer 230 ambtenaren regelmatig bij het werk voor de ontwikkelingslanden betrokken. Ook een aantal Länder heeft nog bemoeiingen met ontwikkelingshulp.

Om de coördinatie tussen al deze activiteiten tot stand te brengen, heeft men in Bonn een interdepartementale commissie voor vraagstukken van ontwikkelingspolitiek gevormd. Voorzitter hiervan is een functionaris van het Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit. Leden zijn de vertegenwoordigers van de verschillende departementen, alsmede van de Deutsche Bundesbank en de Kreditanstalt für Wiederaufbau. Binnen het kader van deze grote commissie bestaan speciale interdepartementale commissies voor kapitaalhelp en voor technische hulp. Daarnaast bestaan er afzonderlijk werkende commissies voor de exportkredietgaranties en voor de investeringsgaranties.

De moeizame taak der ambtelijke coördinatie blijkt dus door onze Oosterburen wat eerder en wat radicaler te zijn aangepakt dan door ons, zij het nog niet met onverdeelde succes. Bij ons waren tot voor kort de Rijkscommissie voor Export- en Importgaranties en de Commissie voor Internationale Technische Hulp de enige interdepartementale organen op dit gebied; met de verdere coördinatie staan wij nog aan het begin.

Overheid en samenleving.

Als tegenhanger van onze Nationale Raad van Advies inzake Hulpverlening aan minder-ontwikkelde landen bestaat in West-Duitsland sinds 1963 de „Beirat für Entwicklungspolitik”. Ook dit orgaan is samengesteld uit leidende persoonlijkheden uit verschillende maatschappelijke gedingen.

Een belangrijk punt in het voordeel van de Bondsrepubliek is dat, hoewel de grote interdepartementale commissie voor vraagstukken van ontwikkelingspolitiek alleen uit ambtenaren bestaat, vertegenwoordigers van het bedrijfsleven deel uitmaken van de diverse gespecialiseerde commissies. Daardoor heeft men voor ieder onderwerp van het begin af de deskundigen uit de ambtelijke en niet-ambtelijke wereld bij elkaar. In Nederland bestaat dit soort nauwe samenwerking alleen in de twee hierboven genoemde gemengde commissies. De industrieverbonden, de landbouworganisaties en het Centraal Orgaan voor de Economische Betrekkingen met het Buitenland hebben alle hun Commissie Ontwikkelingsvraagstukken, tot op zekere hoogte overkoepeld door de Commissie Internationale Vraagstukken waarin ook de vakbeweging is vertegenwoordigd, maar de ambtelijke wereld die, hoewel open voor contact, nog sterker in zichzelf verdeeld is, bereiken zij alleen door een zorgvuldige en niet altijd gemakkelijke combinatie van mondelinge en schriftelijke vertogen, waarbij rekening moet worden gehouden met de prioriteit van de „eigen” Minister, de coördinerende taak van de Staatssecretaris en de specifieke bevoegdheden van andere ministeries.

Nu eindelijk ook in ons land een interdepartementale coördinatie tot stand schijnt te komen, moeten wij hopen dat — met het Duitse voorbeeld voor ogen — het contact met het bedrijfsleven zodanig wordt georganiseerd dat overleg over concrete vragen van het begin af in gemengde werkgroepen kan plaatsvinden.

Particuliere activiteiten.

Volgens een zeer lezenswaardig artikel in de „Frankfurter Allgemeine Zeitung” (2 december 1964, blz. 11)

zijn er in Duitsland ongeveer 250 particuliere en overheidsorganisaties die zich op ontwikkelingshulp toelagen. Men moet zich in een beschrijving als deze dus wel sterk beperken en enigszins stilerend te werk gaan.

Tot op zekere hoogte lopen de activiteiten van deze particuliere organisaties in Duitsland parallel met die in Nederland. Dit geldt bijv. voor de kerkelijke organen. Men heeft er zowel aan katholieke als aan protestantse zijde één organisatie die zich met projectenhelp bezighoudt en een andere die de meer persoonlijke zijde behartigt. In beide delen van Duitsland worden deze zaken met grote offerbereidheid aangepakt; de anti-hongeracties bijv. van het protestantse „Brot für die Welt” en het katholieke „Misereor” (die over de zongrens heen grijpen) hebben in vijf jaar meer dan 300 mln. mark opgeleverd.

Parallellen bestaan ook in de wereld van de werkgevers. Wij in Nederland hebben de Commissie Ontwikkelingslanden van de Raad van Nederlandse Werkgeversverbonden en daarnaast, zoals gezegd, soortgelijke commissies van de landbouworganisaties en het Centraal Orgaan. In West-Duitsland hebben de Centrale Verbonden van Industrie, Handel en Bankwezen samen de „Arbeitsgemeinschaft für Entwicklungsländer” opgericht. Het zwaartepunt ligt, evenals in Nederland, in het bevorderen van directe particuliere investeringen door middel van overleg met de overheid over belastingfaciliteiten, krediethulp en garantieverlening.

Ook de zgn. tweelandenorganisaties vertonen in Nederland en West-Duitsland ongeveer gelijke trekken. Zo bestaat bijv. als tegenhanger van ons Afrika Instituut de „Deutsche Afrika Gesellschaft” die — hoofdzakelijk door de overheid gefinancierd — vooral ten doel heeft het bevorderen van wederzijds begrip tussen Afrikanen en Duitsers op politiek, economisch, cultureel en humanitair terrein. Daarnaast beweegt de „Deutsche Afrika Verein” zich vooral op het gebied van de technische ontwikkelingshulp.

Een verschil is op te merken in de sfeer van de politiek georiënteerde organisaties. Terwijl partijen en vakcentrales in Nederland wel grote belangstelling voor ontwikkelingsvraagstukken hebben, zijn zij in het algemeen nog niet tot veel systematische studie op dit gebied gekomen. In West-Duitsland houden de wetenschappelijke instellingen van C.D.U., S.P.D. en F.D.P. zich wel stelselmatig met de studie van ontwikkelingsvraagstukken bezig. Bij de C.D.U. is dat het „Institut für internationale Solidarität” (ook wel genaamd „Politische Akademie Eichholz”), bij de S.P.D. de „Friedrich Ebert Stiftung” en bij de F.D.P. de „Friedrich Naumann Stiftung”. Al deze instellingen organiseren cursussen en studies over de maatschappelijke en politieke opbouw in ontwikkelingslanden. De „Friedrich Ebert Stiftung” organiseert ook groepsreizen uit ontwikkelingslanden naar West-Duitsland. Daarnaast moet nog worden genoemd de zeer belangrijke organisatie „Weltweite Partnerschaft”, die voornamelijk gevormd wordt door de vakbonden en de coöperaties. Zij houdt zich in het bijzonder bezig met de uitvoering van ontwikkelingsprojecten in Afrika, Azië en Latijns Amerika en verschaft 25 pCt. van de kosten welke voor private technische hulpprojecten door de Bondsrepubliek als co-financiering wordt geëist. Ook staat zij stagiaires („praktikanten”) uit ontwikkelingslanden in West-Duitsland terzijde bij het oplossen van persoonlijke problemen.

Met veel energie heeft men in West-Duitsland het vraagstuk van training en opleiding en persoonlijke uitwisseling aangepakt. Dit is het terrein waarop het particuliere bedrijfs- en verenigingsleven in Nederland, alsmede de onderwijswereld, heel wat kunnen leren. Hiermede zij niets tekort gedaan aan het bijzonder nuttige werk van het Institute of Social Studies in Den Haag dat in de ontwikkelingslanden terecht een zeer goede reputatie geniet, in het bijzonder als opleidingsinstituut voor bestuurszaken. In Duitsland is hiermede enigszins te vergelijken de „Deutsche Stiftung für Entwicklungsländer”, die eveneens cursussen organiseert op het gebied van vakopleiding, gezondheidszorg, algemeen bestuur enz. Daarnaast beoogt de stichting een ontmoetingsplaats te zijn voor vooraanstaande personen uit ontwikkelingslanden en industrielanden die zich bezighouden met ontwikkelingshulp.

Voor uitzending (na grondige voorbereiding) van Duitse vaklieden naar ontwikkelingslanden, om daar ter plaatse geschikte lokale krachten op te leiden tot geschoolde of geoefende arbeiders, ambachtslieden en boeren, zorgt sinds 1963 de „Deutsche Entwicklungsdienst G. m. b. H.” — een tegenhanger van het Amerikaanse Peace Corps. De Dienst werd trouwens in tegenwoordigheid van wijlen President Kennedy in Bonn opgericht. De aanwerving van Duitse vaklieden geschiedt door de (particuliere) werkgroep „Lernen und Helfen Uebersee”; de kosten van de Entwicklungsdienst zullen op de duur naar schatting ca. DM 25 mln. per jaar bedragen en komen ten laste van het Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit.

Bijzonder belangrijk is in de Bondsrepubliek het werk van de „Karl Duisberg Gesellschaft”. Ressortierend onder het „Auswärtige Amt” is deze vereniging met medewerking van werkgevers- en werknemersorganisaties opgericht. Zij verleent hulp bij het plaatsen en opleiden van niet-academische stagiaires. Voor dit doel beschikt de vereniging over een uitgebreid net van contacten in 108 steden van de Bondsrepubliek. Zij voorzorgt ook de culturele en sociale belangen van stagiaires, die op kosten van de Bondsrepubliek in West-Duitsland verblijven. Het totale aantal buitenlandse, niet-academische stagiaires uit ontwikkelingslanden dat op het ogenblik in West-Duitsland verblijft wordt geschat op 15.000. Een deel van de praktikanten komt op uitnodiging van de Bondsregering, een ander deel op uitnodiging van het bedrijfsleven en weer een deel op eigen initiatief. De Westduitse overheid bekostigt het verblijf van de eerste groep; het bedrijfsleven dat van de tweede groep praktikanten.

Een soortgelijke taak op universitair gebied verricht de „Deutsche Akademische Austauschdienst”. Dit instituut bevordert het verlenen van beurzen aan buitenlandse studenten. Daaronder bevinden zich momenteel ongeveer 2.000 uit de ontwikkelingslanden. Vergeleken hiermede is het werk dat in Nederland op dit gebied wordt gedaan weliswaar zeer nuttig, maar toch nog bescheiden van omvang. Onder vigeur van het „Fellowship Programme” van de Internationale Technische Hulp (Ministerie van Buitenlandse Zaken) volgden in 1963 een goede 200 studenten uit ontwikkelingslanden een opleiding in Nederland. Van hen volgde 80 pCt. cursussen in Delft, Wageningen, Deventer en het Institute of Social Studies en 20 pCt. individuele programma's. De kandidaten werden allen geacht van academi-

schisch niveau te zijn en enige jaren praktische ervaring te hebben.

Deze 200 staan dus tegenover de 2.000 bursalen in West-Duitsland, maar tegenover de 15.000 niet-academische „praktikanten” in de Duitse industrie kunnen wij in Nederland vrijwel niets stellen. Als het werk ten behoeve van deze duizenden studenten en niet-academische stagiaires goed wordt aangepakt, moet het in de loop van de jaren een zeer belangrijke goodwill voor het gastvrijheid verlenende land scheppen, zowel op economisch als op cultureel gebied. De instellingen die zich in Nederland op dit gebied bewegen (o.a. de Stichting Compas, het Universitair Asylfonds e.d.) verrichten dan ook een nuttige taak, niet alleen uit menselijk maar ook uit nationaal oogpunt. Een nauwere samenwerking tussen de overheid, het bedrijfsleven, de universiteiten en andere organen van het maatschappelijk leven lijkt echter zeer gewenst, al was het alleen maar om een overzicht te krijgen van wat er in verschillende milieus gedaan wordt en bestaande initiatieven te stimuleren. Vooral in de industrie lijkt er nog wel ruimte voor uitbreiding. Gedachten hieromtrent bestaan er bij ons wel. Eerst moet echter een centrum worden gevormd en een uitvoerbaar financieringsplan worden gemaakt. Een initiatief van regeringszijde zou misschien deze zaak weer aan het rollen kunnen brengen.

Conclusie.

Als wij in Nederland bereid zijn, meer tijd en geld te besteden aan ontwikkelingshulp, wijst het Duitse voorbeeld ons verschillende wegen om dit zo te doen dat ook het Nederlandse bedrijfsleven geprikkeld wordt om ondanks teleurstellingen en politieke onzekerheid zijn activiteit weer te vergroten. Te noemen zijn:

- a. meer aandacht voor gerichte steun aan bepaalde uitgezochte ontwikkelingslanden, hetzij als lid van een consortium, hetzij zóver nationaal;
- b. meer aandacht voor concrete projecten in plaats van algemene financiële steun voor de uitvoering van een min. of meer vaag en veranderlijk programma;
- c. regeringskredieten aan Nederlandse bedrijven om belangrijke exporten of investeringen in ontwikkelingslanden te helpen financieren;
- d. een nationaal fonds voor het garanderen van politieke risico's;
- e. belastingfaciliteiten met betrekking tot winsten gemaakt in ontwikkelingslanden en afschrijvingen op daaraan gezonden kapitaalgoederen;
- f. mobilisatie van niet-risicodragend particulier vermogen (o.a. van institutionele beleggers) om dit met behulp van rentesubsidies en Nederlandse overheids-garanties als lening ter beschikking van gunstig beoordeelde ontwikkelingslanden te stellen;
- g. bevordering van deelneming in nationale ontwikkelingsbanken door het Nederlandse bankwezen en/of de Nationale Investeringsbank;
- h. goede ambtelijke coördinatie, met onmiddellijke raadpleging van deskundigen uit het bedrijfsleven en de maatschappij, nog in het beginstadium;
- i. organisatie en financiering van training en opleiding van jonge mensen uit ontwikkelingslanden, vooral in het industriële bedrijfsleven.

Rotterdam.

Prof. Dr. P. KUIN.

Lezers over „E.-S.B.”

Reeds eerder mocht ik enige resultaten geven van het onderzoek dat in de zomer van 1964 d.m.v. een schriftelijke steekproefenquête werd ingesteld naar de lezerskring van dit tijdschrift ¹⁾. Werden tot dusver slechts de uitkomsten vermeld betreffende de omvang van de lezerskring, de indeling naar bedrijfsklasse en naar grootte van de onderneming, in het nu volgende zal de aandacht gericht zijn op de leesgewoonten van de „E.-S.B.”-lezers en hun opinies over de inhoud van het blad.

Duidelijkheidshalve zij nogmaals geëleveerd, dat de uiteindelijk verkregen steekproef 554 abonnees omvatte met in totaal 639 abonnementen op „E.-S.B.”. Door de antwoorden van deze groep te projecteren op het totaal van alle abonnees en alle abonnementen, kon een vrij nauwkeurige schatting worden verkregen van de totale lezerskring van „E.-S.B.”. In verband met het belang van het onderscheid tussen particuliere abonnees en zakelijke abonnees, en de hierbij behorende aantallen abonnementen en lezers, worden deze projecties nog eens weergegeven in tabel 1.

TABEL 1.

De opbouw van de „E.-S.B.”-lezerskring ^{a)}

criterium	Particulieren	Zaken	Totaal
Aantal abonnees	2.600	1.700	4.300
Aantal abonnementen	2.600	2.200	4.800
Aantal lezers	3.800	15.800	19.600

a) Voor toelichtingen zij verwezen naar het voorgaande artikel (zie voetnoot).

Alvorens op de leesgewoonten in te gaan dient erop gewezen te worden dat de uitkomsten voor de particuliere abonnees vergeleken met die voor de zakelijke abonnees niet alleen gedetailleerder — er werd met verschillende vragenlijsten gewerkt —, maar vermoedelijk ook betrouwbaarder zijn. Bij de zakelijke abonnees moest namelijk in het algemeen worden volstaan met de indruk welke de invuller van het formulier had met betrekking tot het merendeel der „E.-S.B.”-lezers binnen de onderneming. De persoonlijke abonnees konden geheel voor zichzelf spreken. Deze beperking t.a.v. de zakelijke abonnees geldt voor het onderzoek naar de leesgewoonten der lezers, en in nog sterkere mate voor de opiniepeiling t.a.v. de inhoud van „E.-S.B.”. Het schriftelijk ondervragen naar meningen is een erkend hachelijke onderneming, ook al beperkt men zich tot onschuldige vragen als de onderhavige. De antwoorden moeten wat dit betreft dan ook met de nodige omzichtigheid worden gehanteerd.

Wachten op „E.-S.B.”

Beperken wij ons voorlopig tot de zakelijke abonnees, dan is een eerste aspect, dat specifiek voor deze categorie van belang is, de vraag hoe lang een nummer van „E.-S.B.” gewoonlijk binnen de onderneming circuleert. Maatgevend voor de circulatietijd is uiteraard het aantal lezers binnen

¹⁾ Vergelijk het artikel: „Wie leest er nu „E.-S.B.”?” in het nummer van 23 december 1964. Ook: „„E.-S.B.”-lezerskring-onderzoek” in het nummer van 9 december 1964.

de onderneming en het aantal beschikbare abonnementen. De uitkomsten met betrekking tot de 223 zakelijke steekproefabonnees zijn de volgende (tabel 2).

TABEL 2.

De circulatietijd van „E.-S.B.” bij de zakelijke abonnees

Circulatietijd	Aantal abonnees (in pCt.)	Aantal abonnementen b) (in pCt.)	Aantal lezers (in pCt.)
Ongeveer één week	22	17	7
Ongeveer twee weken	25	22	13
Ongeveer één maand	27	26	28
Langer dan één maand	16	28	50
Onbekend/variërend	4	3	1
Niet van toepassing a)	6	4	1
Totaal	100	100	100

a) Geval van slechts één lezer.
b) Onder aanname, dat alle abonnementen van eenzelfde abonnee even lang circuleren.

Uit deze gegevens blijkt dus dat meer dan de helft der nummers een maand of langer circuleert; ruim driekwart der lezers binnen de geabonneerde bedrijven en instellingen is hiermee gemoeid. Dit wijst erop, dat een niet gering aantal lezers „E.-S.B.” met de nodige *vertraging* onder ogen krijgt. Overigens is het opvallend, dat de *gemiddeld beschikbare tijd* per lezer vrijwel onafhankelijk is van de circulatietijd. Bij een totaal gemiddelde van ruim 7 lezers per abonnement geldt immers, dat de klasse „ongeveer twee weken” tot $13/22 \times 7 = \text{ca. } 4$ lezers per abonnement komt. De klasse „ongeveer één maand” levert evenzo $28/26 \times 7 = 7,5$ lezers per abonnement op, of vrijwel het dubbele aantal. De gemiddeld beschikbare leestijd per lezer bedraagt derhalve 2 à 3 dagen (exclusief weekends), ongeacht de circulatieduur.

Het feit dat „E.-S.B.” gemiddeld 2 à 3 dagen per lezer beschikbaar is, is op zich geen garantie dat het blad ook goed wordt gelezen. Enige informatie hieromtrent biedt echter de antwoordenreeks op de vraag, hoe goed een doorsneenummer door het merendeel der lezers wordt gelezen. Te kiezen viel tussen „niet of nauwelijks ingezien”, „vluchtig doorgenomen”, „goeddeels gelezen” en „onbekend”. De resultaten staan vermeld in tabel 3.

TABEL 3.

De leesintensiteit van de „meerderheid” der zakelijke lezers

Leesintensiteit	Aantal abonnees (in pCt.)
Niet of nauwelijks ingezien	0
Vluchtig doorgenomen	43
Goeddeels gelezen	43
Afwisselend	9
Onbekend	5
Totaal	100

Geen der abonnees kon het blijkbaar over zijn hart verkrijgen „niet of nauwelijks ingezien” in te vullen. Aan gezien het om een zeker gemiddelde per onderneming gaat is dit evenwel ook zeer wel overeenkomstig de werkelijkheid te achten.

Drie typen particulieren.

Deze zelfde cijfers verkrijgen meer reliëf, wanneer zij worden geplaatst tegenover de — vrijwel identieke — vraag, die aan de particuliere abonnees werd gesteld. Dit biedt ons tevens de gelegenheid een onderverdeling van particuliere abonnees te introduceren, die bij de abonnements-administratie wordt gebruikt, te weten de indeling in leden en donateurs van het Nederlandsch Economisch Instituut, gewone abonnees en studentenabonnees. Deze indeling is interessant omdat zij correspondeert met een onderscheid naar leeftijd en/of naar maatschappelijke positie. De aantallen abonnees in deze klassen verhouden zich ongeveer als 2 : 3 : 1. De resultaten voor de 331 particuliere steekproefabonnees worden weergegeven in tabel 4.

TABEL 4.

De leesintensiteit van de particuliere abonnees

Leesintensiteit	Aantal abonnees (in pCt.)			
	Leden en donateurs	Gewone abonnees	Studenten	Totaal
Niet of nauwelijks ingezien	2	1	0	1
Vluchtig doorgenomen	31	21	15	24
Leest minstens 1 artikel geheel	58	74	83	70
Afwisselend	7	3	2	4
Geen antwoord	2	1	0	1
Totaal	100	100	100	100

De invloed van leeftijd en maatschappelijke positie op het lezen van „E.-S.B.” is onmiskenbaar. Vergelijkt men deze resultaten overigens met die van tabel 3, dan valt op dat de particuliere abonnees duidelijk meer tijd aan „E.-S.B.” besteden dan de doorsnee zakelijke lezer.

Vrijwel hetzelfde beeld t.a.v. de drie groepen particuliere abonnees doet zich voor bij de vraag naar het tijdstip, waarop „E.-S.B.” voor het eerst wordt ingezien. Tabel 5 geeft hiervan de resultaten.

TABEL 5.

Moment van eerste inzage door de particuliere abonnees

Tijdstip	Aantal abonnees (in pCt.)			
	Leden en donateurs	Gewone abonnees	Studenten	Totaal
Direct na ontvangst	39	59	58	51
Binnen een week	44	34	40	39
Pas later	11	4	2	6
Afwisselend	5	2	0	3
Geen antwoord	1	1	0	1
Totaal	100	100	100	100

De duidelijke lijn in het percentage „pas later” wijst ook hier op een systematische samenhang met leeftijd of positie. Wellicht zou het percentage „studenten” dat het blad „direct na ontvangst” inzielt beter in de pas lopen, indien zij minder vaak pendelden tussen woonplaats en studieplaats.

Nog fraaier is dezelfde invloed te bespeuren t.a.v. de vraag, wat de particuliere abonnees plegen te doen met de nummers, zodra deze door henzelf en eventuele mede-

lezers zijn gelezen. De jongeren hechten blijkbaar meer aan de oude nummers en het wegdoen van de gelezen nummers is voor hen min of meer een zonde. Zo kunnen wij althans de resultaten van tabel 6 interpreteren.

TABEL 6.

Wat de particuliere abonnees doen met de gelezen nummers

Methode	Aantal abonnees (in pCt.)			
	Leden en donateurs	Gewone abonnees	Studenten	Totaal
Bewaren (kortere tijd)	16	14	6	13
Bewaren (langere tijd)	53	75	92	70
Wegdoen	25	6	2	12
Weggeven	4	3	0	3
Afwisselend	2	1	0	1
Geen antwoord	0	1	0	0
Totaal	100	100	100	100

Worden de oude nummers veelvuldig bewaard — mede een index voor het belang dat men hecht aan „E.-S.B.” — het regelmatig raadplegen van oude nummers komt maar betrekkelijk weinig voor: 5 pCt. van de leden en donateurs, 10 pCt. van de gewone abonnees en 20 pCt. der studentenabonnees (ter vergelijking: bij de zakenabonnees is dit cijfer 12 pCt.). Daartegenover geeft 36 pCt., resp. 31 pCt., resp. 20 pCt. te kennen zelden of nooit oude nummers te raadplegen (bij de zakenabonnees: 29 pCt.). Nu mag men niet verwachten dat regelmatig raadplegen van oude nummers een vanzelfsprekende zaak is. Het gaat om de zekerheid, het nummer bij de hand te hebben wanneer dat nodig mocht zijn — ook al gebeurt dat sporadisch.

De vaste rubrieken.

Een vijftal onderdelen van het blad werd als „vaste rubriek” in de enquête betrokken, en ten aanzien van elk van deze werd de vraag gesteld of de (particuliere) abonnee deze rubriek „zelden of nooit”, „af en toe”, dan wel „(vrij) geregeld” pleegt te lezen. Aan de zakelijke abonnees kon de vraag in deze vorm niet worden gesteld. Daar luidde de vraag, of tenminste één persoon de betreffende rubrieken „(vrij) geregeld” leest. De uitkomsten voor de particuliere abonnees staan vermeld in figuur 1, die voor de zakelijke abonnees in tabel 7.

TABEL 7.

Het lezen van vaste rubrieken door zakelijke lezers (toelichting in de tekst)

Vaste rubriek	Ja (in pCt.)	Onbekend/ geen antwoord (in pCt.)	Neen (in pCt.)	Totaal (in pCt.)
Geld- en kapitaalmarkt	61	27	12	100
Boekbesprekingen	56	32	12	100
Personeels- en andere adv.	36	44	20	100
Kort artikel vóórin	76	21	3	100
Europa-bladwijzer	30	52	18	100

Bij de beoordeling van deze uitkomsten moet in aanmerking worden genomen, dat niet al deze „vaste rubrieken” elke week in „E.-S.B.” verschijnen. Een ver-

(I. M.)



gelijking tussen de rubrieken is daarom minder zinvol dan een vergelijking tussen de verschillende typen abonnees. Daarbij valt allereerst op dat de zakelijke lezers — in overeenstemming met de tabellen 3 en 4 — deze rubrieken minder goed lezen dan de particuliere abonnees. De uitkomsten van tabel 7 hebben immers betrekking op de groep van alle lezers binnen de ondernemingen. Het systematisch vrij grote aantal antwoorden „onbekend” maakt een zuivere vergelijking overigens niet mogelijk.

De verschillen tussen de drie typen particuliere abonnees zijn even opmerkelijk als verklaarbaar. Leden en donateurs zijn minder geïnteresseerd in boekbesprekingen en advertenties, en relatief sterker in het korte artikel voorin „E.-S.B.” en in de Europa-bladwijzer. De studentenabonnees daarentegen hebben opvallend weinig belangstelling voor de rubriek „Geld- en kapitaalmarkt”, maar zij lezen boekbesprekingen en advertenties veel trouwer. Deze rubrieken hebben voor hen duidelijk meer waarde uit een oogpunt van studie of toekomstige werking.

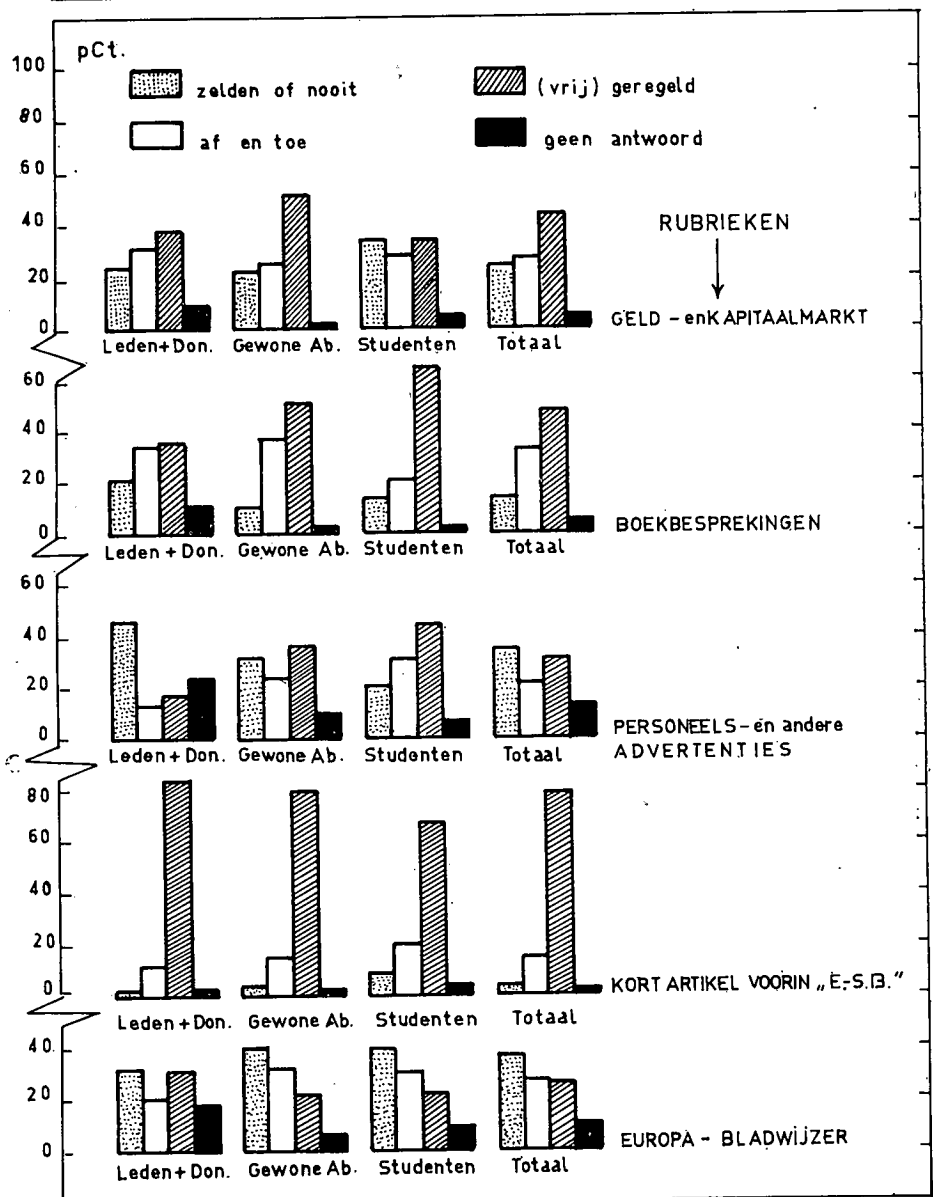
De omvang van dit artikel verhindert ons om meer resultaten t.a.v. de leesgewoonten te vermelden. Bekend is bijv. ook hoe de speciale nummers van „E.-S.B.” worden gelezen in vergelijking met de normale nummers. Voorts, welke andere, min of meer vergelijkbare, bladen de lezers geregeld bereiken.

Het oordeel over de inhoud.

Ten einde een zo rijk mogelijk geschakeerd beeld te verkrijgen t.a.v. de mening van de abonnees over de inhoud van het blad werd een zevental uitspraken met betrekking tot „E.-S.B.” in de enquête opgenomen, waarover de ondervraagden een genuanceerd „eens” of „on-eens” konden uitspreken. Op deze wijze kon aan verschillende aspecten van de opinie afzonderlijk aandacht worden besteed, en de beantwoordingen werden hierdoor bij voorbaat vergelijkbaar.

De resultaten op dit punt overziend, kunnen wij stellen dat zelfs voor de zakelijke abonnees — van wie een „meerderheidsoordeel” werd gevraagd — de beantwoordingen vrij duidelijke indicaties geven. Bepaalde uitspraken leidden weliswaar tot een relatief groot aandeel antwoorden „geen uitgesproken mening”, maar het aandeel „geen antwoord” bleef binnen redelijke perken. Voor de particuliere abonnees

FIG. 1. Leesgewoonten van particuliere abonnees m.b.t. vaste rubrieken in „E.-S.B.”



ligt de zaak nog gunstiger. Slechts één uitspraak was voor hen moeilijk te beoordelen, en wel de vraag of „E.-S.B.” een „prestige-blad” is, of niet. Om diverse — achteraf duidelijke — redenen is deze vraag ongelukkig te achten, en de ondervraagden hebben niet nagelaten dit te onderstrepen, door een groot aantal antwoorden „geen mening”.

De resultaten t.a.v. de zakelijke abonnees staan vermeld in tabel 8, die voor de particulieren in figuur 2.

TABEL 8.

De opinie van de zakelijke abonnees over de inhoud van „E.-S.B.”

Uitspraak: „E.-S.B.” is (een)	Totaal	Volledig oneens	Groten-deels oneens	Geen uitgesproken mening a)	Groten-deels eens	Volledig eens
Actueel blad	100	1	2	30	44	23
Interessant blad	100	1	2	29	44	24
Prestige-blad	100	18	13	58	8	3
Vlot leesbaar	100	1	14	44	32	9
Blad voor academici	100	8	17	43	26	6
Oppervlakkig blad	100	45	20	34	1	0
Meningvormend blad	100	2	8	51	29	10

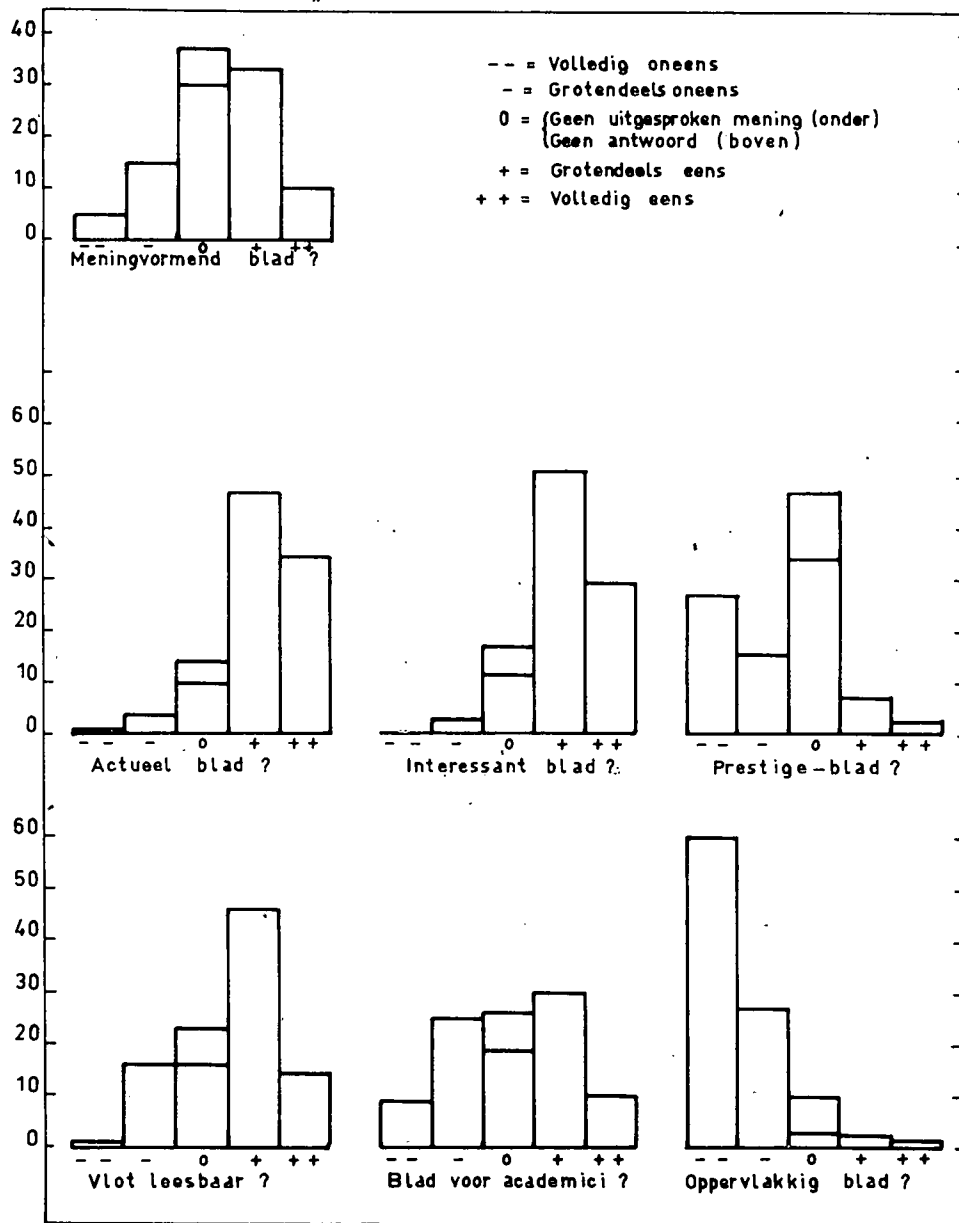
[a) Inclusief „geen antwoord”.

Over het geheel genomen komt „E.-S.B.” er goed af bij de lezers. Men acht het blad in grote mate actueel en interessant en allerm minst oppervlakkig. Het blad draagt bij aan de meningsvorming en is redelijk tot vlot leesbaar. Een blad voor academici is het wellicht in sommige ogen te veel, maar een prestigeblad is het waarschijnlijk net weer niet — aldus de meerderheid der lezers. Over de verschillen tussen de drie typen particuliere abonnees zou veel te zeggen zijn, maar ruimtegebrek dwingt ons alleen de totale resultaten weer te geven.

Twee andere opinievragen dienen volledigheidshalve nog te worden vermeld. In samenhang met de vraag betreffende het lezen van andere min of meer vergelijkbare bladen werd ook gepolst naar de plaats, welke „E.-S.B.” zou innemen in een rangorde naar „belangrijkheid” van alle gelezen bladen. De particuliere abonnees bleken twee tot drie van de tevoren geselecteerde twaalf bladen geregeld te lezen, en hun waardering voor „E.-S.B.” bleek uit het feit, dat ca. 80 pCt. een rangcijfer 1 of 2 aan „E.-S.B.” wilde toekennen. De zakelijke abonnees bleken gemiddeld 4 van de genoemde twaalf andere tijdschriften te lezen, en kenden voor 60 pCt. een cijfer 1 of 2 toe aan „E.-S.B.” (Van het restant komt bovendien 10 pCt., resp. 20 pCt. voor rekening van „geen antwoord”).

In de vorm van een open vraag werd verder nog geïnformeerd naar eventuele onderwerpen, welke volgens de abonnee niet of te weinig of op onvoldoende niveau in „E.-S.B.” aan de orde komen. Een betrekkelijk klein deel der abonnees maakte slechts van deze gelegenheid gebruik, zonder overigens met gelijklopende of gelijkgerichte suggesties naar voren te komen. Bij wijze van proef werd op deze vraag een zgn. „split run” uitgevoerd, d.w.z. dat een willekeurig gekozen helft der abonnees in de toelichting op deze vraag enige onderwerpen gesuggereerd kreeg, te weten: „meer korte actuele notities”, „meer theoretisch-analytische beschouwingen” en „meer specifieke onderwerpen op bedrijfs- of financieel-economisch gebied”. De andere helft

FIG. 2. De mening van de particuliere abonnees over de inhoud van „E.-S.B.”



der ondervraagden ontving een formulier zonder deze suggesties. Het zal niemand verbazen dat de groep „met de suggesties” gemiddeld meer suggesties deed dan de groep „zonder”, en dat de genoemde onderwerpen van alle onderwerpen de meest genoemde bleken. De groep „zonder” kwam aan deze of soortgelijke suggesties niet toe, waarmee weer eens duidelijk werd, hoe voorzichtig men moet zijn met het formuleren van vragen voor een enquête.

Deze voorzichtigheid geldt in feite voor de resultaten van het gehele lezerskringonderzoek. Het heeft echter — dank zij de bijzonder welwillende medewerking der abonnees — een schat van informatie opgeleverd, waarvan voor diverse doeleinden een dankbaar gebruik kan worden gemaakt.

Leiden.

Drs. G. J. AYEELTS AVERINK.

Leeft met Uw tijd mee! Leest „E.-S.B.”!

De belastingvrije conjunctuurreserve in Zweden

In 1956 werd door Prof. Witteveen in dit blad de belastingvrije conjunctuurreserve aan de orde gesteld ¹⁾. Hij vroeg zich af of de Nederlandse ondernemer er door fiscale maatregelen niet toe gebracht moest worden om in een tijd van hoogconjunctuur uit de winst middelen opzij te zetten voor besteding in een tijd van min of meer algemeen dalende vraag. Zijn conclusie was dat deze reserves een plaats verdienen in het arsenaal van conjunctuurpolitieke middelen. Niet alleen beperken ze de investeringen in de hausse op een juiste wijze — namelijk door de rentabiliteit van investeringen in een recessie met behulp van fiscale faciliteiten te verbeteren en dus verschuivingen ervan in de tijd aan te moedigen — maar bovendien verhogen ze de liquiditeit van de ondernemer in een tijd van teruggang en daardoor zijn bereidheid om te investeren.

Twee jaar later — in 1958 — begon men in Zweden actief met deze reserves te werken. In het hiernavolgende wordt iets verteld over het daar toegepaste systeem en de ervaringen die men ermee heeft opgedaan.

De Zweedse conjunctuurreserve.

Voor ondernemingen die aan bepaalde voorwaarden — o.m. de rechtsvorm betreffend — voldoen bestaat de mogelijkheid een speciale reserve te vormen, waarin jaarlijks maximaal 40 pCt. van de winst voor aftrek van belastingen gestort mag worden. Indien deze middelen meteen of op een later tijdstip gebruikt worden *met toestemming* van een „Raad voor de werkgelegenheidspolitiek” (Arbetsmarknadsstyrelsen), een semi-onafhankelijk overheidsorgaan waarin ook werkgevers en -nemers een stem hebben, dan geniet de onderneming bepaalde belastingvoordelen: de investering mag voor zover zij uit de reserve gefinancierd is ineens worden afgeschreven, terwijl bovendien een investeringsaftrek van 10 pCt. van de gebruikte reserve gegeven wordt. Deze toestemming wordt verleend als zich in een of meer sectoren van het economisch leven een conjuncturele vraaginzinking voordoet. Ze kan investeringen in kapitaalgoederen betreffen, maar bijv. ook uitgaven die ondernemers maken bij het vormen van voorraden omdat ze hun produktie ondanks de gedaalde vraag niet willen inkrimpen.

Om te voorkomen dat de reserverende ondernemingen liquider zouden worden dan zonder dit stelsel het geval zou zijn geweest moeten zij ongeveer het equivalent van wat anders aan de fiscus afgedragen zou zijn — 46 pCt. van de winst — storten bij de Centrale Bank op een renteloze (niet-geblokkeerde) rekening. Uiteraard wordt daardoor tevens de liquiditeit van het bankwezen beïnvloed. De overige 54 pCt. behoeft niet in de vorm van bepaalde activa te worden aangehouden. Aangezien voor investeringen uit de reserve slechts een evenredig deel van wat bij de

Centrale Bank gestort is vrijgegeven wordt, zal de ondernemer bij het beoordelen van zijn liquiditeitspositie er uiteraard rekening mee dienen te houden dat hij meer dan de helft van de investeringsbedragen uit deze niet bij de Centrale Bank aangehouden middelen zal moeten verkrijgen wil hij profiteren van de genoemde belastingvoordelen.

Indien na vijf jaar de gereserveerde bedragen nog niet gebruikt zijn mag de onderneming 30 pCt. opnemen en aanwenden voor investeringen die in dat geval meteen afgeschreven kunnen worden.

De volgende tabel geeft een indruk van de omvang en betekenis der Zweedse conjunctuurreserves.

Jaar	Aantal deelnemende ondernemingen	Totale reserves aan het eind van het jaar (in mln. Zw.kr.; 1 Zw.kr. = f.0,70)
1960	1.639	2.046
1961	1.819	2.394
1962	2.099	2.663

Bron: Jaarverslag 1963 van het Arbetsmarknadsstyrelse.

In 1962 was 64 pCt. van het totale bedrag afkomstig van ondernemingen met meer dan 1.000 werknemers; 82 pCt. stond op naam van industriële en bouwondernemingen, 10 pCt. op naam van het bank- en verzekeringswezen. De omvang der reserves is ongeveer gelijk aan een kwart van de jaarlijkse particuliere bruto-investeringen met uitzondering van de woningbouw (in 1963 bedroegen deze ongeveer 11 mrd. Zw.kr.).

De reserves zijn reeds enige malen gebruikt om de vraag te stimuleren. In de recessie van 1958/59 werd voor in totaal ongeveer Zw.kr. 1 mrd. vrijgegeven. In 1962, toen de vraag in de machine- en scheepsbouwsector terugliep, werden de reserves opengesteld voor orders die vóór 1 mei 1963 in die sector geplaatst zouden worden en vóór het eind van het jaar uitgevoerd. Onder deze voorwaarde werden 370 verzoeken tot een totaal bedrag van Zw.kr. 370 mln. ingewilligd. Ten einde werkloosheid in de bouwindustrie in 1962 te voorkomen kregen ondernemingen toestemming om Zw.kr. 600 mln. aan de reserves te onttrekken voor bouwwerkzaamheden, die vóór 1 november van dat jaar aangevangen moesten zijn. Aldus werden projecten tot een totale waarde van Zw.kr. 1.200 mln. uitgevoerd, wat neerkomt op ongeveer 50 pCt. van de totale bouwactiviteit (met uitzondering van de woningbouw) in dat jaar.

Uit dit laatste voorbeeld blijkt tevens hoe de vrijgekomen reserves soms als „starter” kunnen dienen en dan aangevuld worden met andere fondsen. Overigens worden de reserves niet alleen voor conjunctuurpolitieke doeleinden gebruikt. Sinds kort kunnen toestemmingen ook gebaseerd zijn op structuurpolitieke overwegingen; de reserves kunnen namelijk worden vrijgegeven voor investeringen in gebieden waar chronische werkloosheid heerst. Hoofdzakelijk blijft echter het anticyclisch gebruik.

Voordelen voor de onderneming.

Wil het systeem goed werken dan moet deelneming royaal beloofd worden. De ondernemer dient er immers toe gebracht te worden middelen opzij te zetten uit de winst juist wanneer de rentabiliteit van zijn investeringen hoog

¹⁾ „Belastingvrije conjunctuurreserves voor het bedrijfsleven” door Prof. Dr. H. J. Witteveen in „E.-S.B.” van 22 februari 1956. Hierop reageerde Dr. J. E. Andriessen in „Nogmaals de belastingvrije conjunctuurreserve” in „E.-S.B.” van 4 april 1956, gevolgd door „De belastingvrije conjunctuurreserve en de structuurpolitiek” door Prof. Witteveen in „E.-S.B.” van 11 april 1956, „Conjunctuur- en structuurpolitiek” door Dr. Andriessen, met een naschrift van Prof. Witteveen in „E.-S.B.” van 9 mei 1956, en een ingezonden stuk van Drs. H. H. de Klerk met een naschrift van Prof. Witteveen in „E.-S.B.” van 30 mei 1956.

is, en deze middelen te investeren wanneer de vooruitzichten niet zo best zijn.

In Zweden wordt de reservevorming en -besteding door de volgende fiscale voordelen aantrekkelijk gemaakt. In de eerste plaats krijgt de ondernemer een investeringsaftrek van 10 pCt. indien hij zijn reserves laat rusten tot hij toestemming krijgt ze te gebruiken. Gezien de winstbelasting van bijna 50 pCt. komt dit neer op een investeringspremie van ongeveer 5 pCt.

Belangrijker is de mogelijkheid van directe afschrijving, vooral indien de reserves benut worden voor investering in produktiemiddelen die normaliter fiscaal slechts zeer langzaam afgeschreven kunnen worden. Een cijfervoorbeeld, gebaseerd op de in Zweden geldende winstbelasting van 48 pCt., laat dat duidelijk zien:

Stel dat de reserves worden geïnvesteerd in een gebouw van f. 100.000, dat normaliter in 20 jaar maar nu in 1 jaar mag worden afgeschreven. In het eerste geval zou bij het gebruik van de reserve — zonder toestemming ²⁾ dus — normaal f. 48.000 belasting zijn betaald en verder jaarlijks een aftrek toegepast van f. 5.000, gedurende 20 jaren, resulterend in een jaarlijkse belastingvermindering van f. 2.400. De contante waarde van deze vermindering is bij een discontovoet van 5 pCt. ca. f. 33.000.

Worden daarentegen de reserves gebruikt met toestemming van de „Raad voor de werkgelegenheidspolitiek” dan behoeft die f. 48.000 niet betaald te worden, maar geniet de onderneming uiteraard ook niet het latere, op f. 33.000 gewaardeerde, belastingvoordeel. In dit geval resulteert dus een premie van f. 15.000 of 15 pCt. op gebruik van de reserve. Dit percentage komt natuurlijk hoger te liggen als men over meer dan 20 jaar zou afschrijven of wanneer men met het oog op de rentevergoeding die de onderneming op vreemde middelen betaalt een hogere discontovoet reëler acht.

Bij deze berekening van de voordelen die voor de onderneming aan de Zweedse conjunctuurreserve verbonden zijn is echter nog geen rekening gehouden met het feit dat gebruik van de reserve niet alleen belastinguitstel, maar ook -afstel kan betekenen. Zou namelijk de onderneming die aldus in een recessie investeert met verlies gaan werken, dan zal de staat in het geheel geen winstbelasting ontvangen, ook niet over de al eerder gemaakte winst waaruit de conjunctuurreserve was gevormd. Zónder de mogelijkheid van dergelijke reserveringen zou echter over die vroegere winst in ieder geval 48 pCt. belasting zijn betaald. M.a.w., de eerder gegeven berekening, die er van uitging dat de onderneming ook na het gebruik van de reserves winst blijft maken, geeft nog niet weer dat de staat onder bepaalde omstandigheden een deel van het aan de investering verbonden risico overneemt.

Betekenis als conjunctuurpolitiek instrument.

Het Zweedse systeem brengt dus mee dat de ondernemer meer profiteert van zijn reserves naarmate hij ze voor duurzamer investeringen gebruikt. Dit betekent dat ze waarschijnlijk aangewend worden in die sectoren welke het meest te lijden hebben van conjuncturele vraag- en aanbodproblemen, bijv. de kapitaalgoederenindustrie. De liquiditeitsverbetering van de onderneming die immers de beschikking krijgt over zijn eerder gevormde reserves — en daardoor die van het bankwezen — werkt eveneens in de goede richting. Vooral door dit laatste onderscheidt de conjunctuurreserve zich van de investeringsaftrek en vervroegde afschrijving, die het investeren wel aantrekkelijker maken maar niet tegelijk de middelen ervoor verschaffen.

²⁾ In feite moet bij gebruik van de reserve zonder toestemming een betrekkelijk kleine extra heffing betaald worden, doch deze is hier buiten beschouwing gelaten.

elk aandeel

'Vereenigd

Bezit van

1894' vormt

in feite een

complete

aandelen-

portefeuille

Dit is mogelijk, omdat 'Vereenigd Bezit' een beleggingsmaatschappij is, die de gezamenlijke inbreng van haar aandeelhouders belegt in ruim 200 zorgvuldig geselecteerde fondsen. Zodoende wordt een belang verkregen bij tal van bedrijfstakken in binnen- en buitenland. - Elk aandeel 'Vereenigd Bezit van 1894' verschafft U een aantrekkelijk rendement met beperking van risico.

Alle banken en commissio-
nairs kunnen U inlichten.

N.V.
**VEREENIGD
BEZIT
VAN 1894**

BELEGGINGSMAATSCHAPPIJ

Westersingel 84, Rotterdam



*De voordelen van aandelenbezit
met beperking van risico*

(I. M.)

Het is moeilijk te beoordelen in hoeverre het vrijgeven der reserves in Zweden geleid heeft tot investeringen die anders niet of later verricht zouden zijn. Kwantitatief onderzoek om deze vraag te beantwoorden is voor zover mij bekend niet verricht en lijkt trouwens ook bijzonder lastig omdat het vrijgeven der reserves steeds gecombineerd werd met andere maatregelen om het investeringsklimaat te verbeteren, zoals verhoging der overheidsbestedingen en verlaging van het disconto. Al ontbreken dan exacte gegevens, in Zweden bestaat wel de overtuiging dat het vrijgeven der reserves in de bovengenoemde drie gevallen de investeringsvraag gestimuleerd heeft. Het O.E.C.D. landenrapport 1964 over Zweden zegt bijv.: „As in most other European countries, industrial investment levelled off in 1962, following the steep increase over the preceding years, and showed no rise in 1963. The fact that, in Sweden, there was no decline no doubt reflected the active stabilisation policy followed by the authorities, notably the release of investment funds” (blz. 11). De ervaringen met de reserves werden door de Zweedse werkgeverscentrale zo gunstig geacht — waarbij deze centrale overigens nadrukkelijk het aanvullend karakter ervan onderstreepte — dat zij in 1962 aandrong op uitbreiding van het reservestelsel tot de investeringen in voorraden, een wens die inmiddels is vervuld.

De berichten over het afremmend effect der reserves in een hausse zijn minder gunstig. Men heeft dan ook verschillende malen de regels aangevuld wanneer een oververhitting van de conjunctuur dreigde door te bepalen dat ondernemers extra belastingvoordelen zouden genieten indien ze de hele reserve bij de Centrale Bank zouden storten, en niet slechts 46 pCt. Deze belastingvoordelen kwamen neer op een rentevergoeding van 8 à 10 pCt. In 1960/61 werd op deze wijze voor Zw.kr. 1 mrd. aan liquiditeiten opgezogen. De schaarste op de geld- en kapitaalmarkt die hieruit voortvloeide miste haar effect niet, maar de onvrijwillige investeringsbeperking — gebaseerd op overwegingen van liquiditeit in plaats van rentabiliteit — die ermee bereikt werd, past eigenlijk niet in het systeem.

Enkele kanttekeningen.

Uit de bovengegeven cijfers bleek dat in 1962 bijna 70 pCt. van de gereserveerde bedragen op naam van ondernemingen met meer dan 1.000 werknemers stond. Van de ruim 16.000 industriële ondernemingen met 680.000 werknemers, die Zweden telt, vallen er volgens een telling van 1959 slechts 54 met 111.000 werknemers onder deze categorie. De grote ondernemingen hebben dus een onevenredig groot aandeel in de conjunctuurreserves. Nu kan dit ongetwijfeld gedeeltelijk verklaard worden uit de voorwaarde dat deelnemende ondernemingen N.V.'s moeten zijn, maar het lijkt toch ook waarschijnlijk dat de reserves voor grote ondernemingen aantrekkelijker zijn dan voor kleine. Eerstgenoemde zullen relatief gemakkelijk toegang hebben tot de kredietmarkt en daardoor eenvoudiger aan aanvullende middelen kunnen komen wanneer de reserves vrijgegeven worden. Ze behoeven derhalve in een tijd van hoogconjunctuur hun investeringen minder sterk te beperken met het oog op de reservevorming.

Bovendien veronderstelt een doelmatig gebruik van de conjunctuurreserves dat de onderneming in het kader van een bedrijfsplanning op wat langere termijn over een portefeuille met uitgewerkte investeringsprojecten beschikt. De deelnemers aan het Zweedse systeem moeten dan ook

geregeld informatie verschaffen omtrent hun toekomstige investeringsplannen. Een dergelijke planning zal echter bij grote bedrijven eerder aangetroffen worden dan bij kleine. Op grond van deze overwegingen lijkt het waarschijnlijk dat dit reservestelsel vooral de grote ondernemingen ten goede komt.

Voorts is het duidelijk dat de mogelijkheid van deze conjuncturele reservevorming het investeren uit de winst zeer sterk bevordert. Wanneer men van mening is dat de neiging hiertoe niet moet worden aangemoedigd omdat op deze wijze te veel middelen onttrokken worden aan de kapitaalmarkt en daardoor aan mogelijk doelmatiger aanwending, dan heeft de conjunctuurreserve naar Zweeds model op dit punt bepaald nadelige eigenschappen.

In de „E.-S.B.”-discussie van 1956 had Andriessen andere bezwaren tegen de conjunctuurreserve. Wanneer — zo stelt hij — door stortingen in deze reserves inderdaad in een hoogconjunctuur de investeringen afgeremd worden dan zullen hierdoor waarschijnlijk vooral de zgn. autonome investeringen getroffen worden. De door de inkomensstijging geïnduceerde investeringen hebben namelijk een hoger en directer rendement. Maar daling van de autonome investeringen — die bijv. gemaakt worden in verband met het invoeren van nieuwe produktiemethoden of het betreden van nieuwe afzetmarkten — zou funest zijn omdat zij essentieel zijn voor economische groei.

Tegen deze bedenkingen kan men in de eerste plaats aanvoeren dat anderzijds het conjunctuurreservestelsel de doorvoering van autonome investeringen in een tijd waarin de geïnduceerde uitvallen, juist stimuleert met aantrekkelijke premies en het beschikbaar komen van liquide middelen. Witteveen wijst er nog op dat alle maatregelen waarmee de particuliere investeringslust getemd wordt deze door Andriessen gevreesde eigenschap dan zouden hebben.

Verder draagt hij ter verdediging van de reserves twee al even speculatieve redeneringen aan, nl. dat wellicht in een hausse de geïnduceerde investeringen al zo hoog zijn dat er juist geen ruimte meer is voor de autonome of — ter keuze van de lezer — dat het klimaat na enige jaren van snelle ontwikkeling en groeiende inflatoire spanningen gunstig is voor „Fehlinvesteringen”, die de oorzaak van een crisis zouden kunnen zijn en waartegen de conjunctuurreserves preventief zouden werken. In de Zweedse literatuur over deze reserves valt geen aanwijzing te vinden dat deze bezwaren zich in de praktijk gerealiseerd hebben. Uit de instemming van het bedrijfsleven met het stelsel kan hetzelfde worden afgeleid.

De Zweedse conjunctuurreserve vertoont ten slotte nog een trekje dat vooral een minister van financiën zal aanspreken: reservevorming door het bedrijfsleven betekent dat de belastinginkomsten van de overheid minder snel stijgen dan anders het geval zou zijn. En omdat het krachtigste en eenvoudigste argument tegen toeneming van de overheidsuitgaven nog steeds gevonden wordt in een achterblijven van de inkomsten, maakt de conjunctuurreserve het de minister dus iets gemakkelijker op deze uitgaven te bezuinigen — en belastingverlagingen uit te stellen! — kortom, een anticyclisch beleid aan een parlement te verkopen.

De betekenis van de conjunctuurreserve wordt in Zweden niet overschat. Een te ver gaande vraagtoeneming kan er niet mee worden voorkomen als bijv. niet te zelfder tijd de overheid zich beperkingen oplegt in haar uitgaven; bij een

(slot onderaan volgende blz.)

De kostprijsberekening in de visserij

Als hoofddoelinden van de kostprijsberekening worden in het algemeen beschouwd de vaststelling van de grondslag voor de prijsbepaling ter verkoopmarkt, de vaststelling van het inkomen en de beoordeling van de efficiency van de voortbrenging.

De eerstgenoemde doelstelling is in de visserij-sector voor de producent niet actueel, daar zeevissers verplicht zijn bij aanvoer in Nederland hun gehele vangst rechtstreeks van de vangplaatsen af aan te voeren in een plaats, waar een visafslag is gevestigd en aldaar onmiddellijk na aanvoer ter beschikking te stellen van de plaatselijke visafslag, ten einde de door hen aangevoerde vis door tussenkomst van die visafslag te verkopen. De producent kan derhalve de aanbiedingsprijs niet vaststellen.

Het Productschap voor Vis en Visproducten is echter bevoegd minimum-verkooprijzen vast te stellen, welke prijzen verschillend kunnen zijn voor de diverse soorten visserijproducten. Bij het vaststellen van de minimum-verkooprijzen is de kostprijsberekening van gewicht als middel ter oriëntatie voor de te volgen prijspolitiek.

Ook bij de vaststelling van het inkomen en de bepaling van de rendabiliteit, speelt de kostprijs een rol, door deze te vergelijken met de opbrengstprijs ter markt.

Kostenberekeningen ter beoordeling van de efficiency van de bedrijfsvoering zijn voor de visserij, door de aard van het bedrijf en de wijze van voortbrenging, van ondergeschikt belang.

De factoren die de kostprijs bepalen zijn achtereenvolgens: de productiecapaciteit van het schip en de hiermede corresponderende hoeveelheden te vangen vis, benevens de waardering van de productiecapaciteit in geld.

Er moet nu worden vastgesteld, welke hoeveelheden produktiemiddel onder normale productie-omstandigheden nodig zijn voor het behalen van een normale productie (vangst), ten einde te komen tot een genormaliseerde kostprijs. Een grote moeilijkheid bij deze kostprijsberekening is het bepalen van de productiecapaciteit van een visserij-schip. Het is niet mogelijk de productiecapaciteit te bepalen aan de hand van de beschikbare technische gegevens — de vangst is mede afhankelijk van vele andere factoren, welke niet berekend kunnen worden — zodat het noodzakelijk is gebruik te maken van productieresultaten.

Uit beschikbare productiegegevens over een reeks van jaren moet het mogelijk zijn om een relatie vast te stellen tussen het soort schip en de gemiddelde vangst per vaardag en daaruit de normale vangst per vaardag te berekenen. Voor de bepaling van het normaal aantal vaardagen (bedrijfsdagen) per jaar is het gemiddeld aantal reizen dat in deze periode gemaakt kan worden en het aantal stilligdagen dat gemiddeld voor laden en lossen nodig is van belang.

(slot van vorige blz.)

scherpe inzinking in de economische bedrijvigheid zal ook deze faciliteit de ondernemers er niet toe brengen op grote schaal te investeren. De belastingvrije conjunctuurreserve wordt in Zweden daarom beschouwd als een op zichzelf niet zó belangrijk middel van conjunctuurpolitiek, dat echter een aantal — hierboven gereleveerde — bijzondere eigenschappen heeft die het recht geven op een plaats in het arsenaal.

Amsterdam.

N. J. BOUMA.

Met de vaststelling van de normale vangst per vaardag en het normaal aantal vaardagen is de normale productie van het visserij-schip bepaald.

Nu kan worden overgegaan tot het vaststellen van de hoeveelheden produktiemiddelen, welke gebruikt dienen te worden om de normale productie per jaar te vangen. Daartoe is een overzicht samengesteld van de kostensoorten.

I. Kosten welke een percentage vormen van de opbrengst (besomming):

a) Gages en sociale lasten.

De gages bestaan krachtens een collectieve arbeidsovereenkomst uit een percentage van de besomming, met een minimum garantieloon.

b) Afslagkosten.

De afslagkosten worden uitgedrukt in een percentage van de bruto-besomming.

II. Kosten, welke door „genormaliseerde” hoeveelheden zijn te bepalen:

a) proviand;

b) brandstoffen;

c) bedrijfsbehoeften: fust, kisten, ijs, zout;

d) radio, zender, echolood e.d.;

e) scheeps- en machinekamerbehoeften;

f) laad-, loskosten en vrachten;

g) verzekering schip;

h) onderhoud, reparatie en survey schip;

i) vernieuwing en onderhoud netten;

j) rente en afschrijving.

III. Algemene kosten, welke niet nauwkeurig door genormaliseerde hoeveelheden bepaald kunnen worden, zoals directie-, kantoor- en andere walkosten.

Uit een nadere bestudering van de kostensoorten blijkt, dat deze bij wijzigingen in de productie merendeels een gelijke grootte behouden en derhalve als vaste kosten kunnen worden gekwalificeerd.

Wijzigingen in de productie kunnen, bij handhaving van het normaal aantal vaardagen, o.a. ontstaan door klimatologische of biologische oorzaken. De kosten per eenheid produkt zullen dalen of stijgen, al naar gelang de productie groter of kleiner is. Vermindering of vermeerdering van het gebruik van het visserij-schip, m.a.w. een afwijken van het normaal aantal vaardagen, kan verschillende oorzaken hebben. Het niet gelijk zijn van de natuurlijke productie-omstandigheden in de verschillende jaren kan als voornaamste oorzaak van een afwijking worden beschouwd. De grilligheid van het weer is van grote invloed op het aantal vaardagen. Gunstige of ongunstige perioden kunnen het aantal vaardagen vermeerderen resp. verminderen.

Een overcapaciteit buiten de seizoenperioden is het onvermijdelijk gevolg. De seizoenperioden zijn echter niet nauwkeurig te bepalen en kunnen door bovenvermelde wisselvallige klimatologische invloeden afwijken van het normaal aantal vaardagen, waardoor de overcapaciteit kleiner resp. groter zal worden. De gehele overcapaciteit moet dan worden aanvaard als onvermijdelijk en maakt als zodanig deel uit van de kostprijs.

Met uitzondering van de bedrijfsbehoeften, de laad- en loskosten en vrachtkosten, zijn alle kosten vermeld onder II en III vast. Uitgaande van het normaal aantal vaardagen zijn zij onafhankelijk van wijzigingen in de productie. Bij wijziging in het aantal vaardagen zullen de uitgaven

voor proviand en brandstoffen proportioneel veranderen.

Voor de post „onderhoud netten” moet een voorbehoud worden gemaakt. Het is namelijk mogelijk, dat ten gevolge van grotere vangsten extra reparaties moeten worden verricht. Daar het echter niet mogelijk is een relatie tussen grotere vangsten en eventuele hogere reparatiekosten aan te geven, veroorloof ik mij, gezien de betrekkelijk geringe betekenis van een eventuele stijging van deze kosten, de post „onderhoud netten” onder de vaste kosten te rangschikken.

De bedrijfsbehoeften, de loskosten en de vrachtkosten, welke betrekking hebben op het vervoer na het lossen, veranderen rechtevenredig met de omvang van de productie. Deze kosten zijn derhalve proportioneel veranderlijk.

De afslagkosten, de gages en dus ook de sociale lasten worden, zoals vermeld, bepaald door de besomming. De hoogte van deze kosten relateert derhalve niet aan de productie zonder meer, doch aan de opbrengst van deze productie. Deze opbrengst heeft geenszins parallel te lopen met de ontwikkeling van de productie, doch kan een (veel) geringere daling of stijging vertonen en zelfs bij wijziging in de productie niet reageren en bij gelijkblijvende productie wel.

Hoewel dus deze kostenfactoren veranderlijk zijn — het minimum garantieloon, zoals vermeld in de beschrijving van de kostensoorten, buiten beschouwing gelaten — komt het mij niet juist voor deze kosten als variabel aan te duiden, daar volgens de literatuur variabele kosten onmiddellijk reageren op iedere wijziging in de grootte van de productie. Het lijkt mij juist voor deze kosten, welke een specifiek verschijnsel van deze productiesector vormen, de term „procentuele kosten” in te voeren.

Resumerend kunnen de kostensoorten, wat hun afhankelijkheid van de productie-omvang betreft, als volgt worden ingedeeld:

A. Vaste kosten.

- a) proviand *);
- b) brandstoffen *);
- c) radio, zender etc.;
- d) verzekering vaarttuig;
- e) vernieuwing netten;
- f) onderhoud netten;
- g) rente;
- h) afschrijving;
- i) scheeps- en machinekamerbehoeften;
- j) onderhoud, reparatie en survey vaarttuig;
- k) algemene kosten.

B. Variabele kosten.

- l) bedrijfsbehoeften;
- m) laad- en loskosten en vrachten.

C. Procentuele kosten.

- n) gages;
- o) sociale lasten;
- p) afslagkosten.

*) Bij wijziging in het aantal vaardagen, ten gevolge van onvermijdbare oorzaken, zullen deze kostenfactoren proportioneel veranderen.

Aan de hand van de voorgaande indeling kan de kostprijs van 1 kg vis als volgt in formule worden weergegeven:

$$K = \frac{d}{dn} (a \cdot W_a + b \cdot W_b) + c \cdot W_c + \dots + k \cdot W_k + \frac{Q}{Q_n} (l \cdot W_l + m \cdot W_m) + \frac{B}{100} (n + o + p)$$

INSTITUUT VOOR BESTUURSWETENSCHAPPEN
Het Instituut voor Bestuurswetenschappen vraagt een

STAFFUNCTIONARIS

in de rang van hoofdcommies of referendaris al naar gelang van bekwaamheid en ervaring.

Salaris:

Hoofdcommies-redacteur a f 838 — f 1109 per maand;
Hoofdcommies-redacteur b f 957 — f 1273 per maand;
Referendaris a f 1109 — f 1477 per maand

Exclusief huurcompensatie, vakantietoeslag en salarismaatregelen 1965. Overigens zijn de gebruikelijke sociale voorzieningen voor overheidspersoneel van toepassing (Pensioenwet 1922, I.Z.A. enz.) Aanstelling boven het minimumsalaris is mogelijk.

Werkzaamheden: voorbereiding van wetenschappelijke conferenties, bestuurlijk en financieel-economisch onderzoekswerk, literatuuronderzoek, medewerking aan de ontwikkeling van opleidingen en andere vormingsactiviteiten.

Voor deze functie komen in aanmerking academici (juristen, sociologen, economen) of bezitters van het diploma G.A. II dan wel van beide diploma's G.A. I en G.F. of de akte Economie M.O. Ruime ervaring in de bestuursdienst strekt tot aanbeveling.

Eigenhandig geschreven sollicitaties met vermelding van de gewenste rang en voorzien van uitvoerige toelichting te richten aan de directeur van het Instituut voor Bestuurswetenschappen, Burg. de Monchyplein 9, 's-Gravenhage, binnen 14 dagen na het verschijnen van dit blad.

- a. m : hoeveelheid verschillende produktiemiddelen bij normale productie.
- W_a W_m : waardering in geld per eenheid van de betreffende produktiemiddelen.
- Q_n : normale productie
- Q : werkelijke productie
- B : bruto besomming
- dn : normaal aantal vaardagen
- d : werkelijk aantal vaardagen

Gebruik makend van bovenstaande formule kan ook de genormaliseerde kostprijs ¹⁾ van 1 kg vis worden berekend op basis van het huidige prijsniveau, om vervolgens na te gaan, in hoeverre de kostprijs eventueel afwijkt van de genormaliseerde kostprijs in verband met afwijkingen van de normale productie (vangst) en afwijkingen in het aantal vaardagen.

De kostprijsberekening in de visserij vertoont dus enige bijzonderheden in vergelijking tot de industriële voortbrenging. Bij de industriële productie is het verband tussen hoeveelheden produktiemiddelen en de daarmee voort te brengen hoeveelheden produkt binnen vrij enge grenzen bepaald, terwijl in de visserij het verband tussen het schip als produktiemiddel en de gevangen hoeveelheid vis een vrij grote speling te zien kan geven als gevolg van de grote rol, die de niet-beheersbare produktiefactoren — klimatologische en biologische invloeden — bij de voortbrenging spelen. De normalisatie van de kwantiteiten produktiemiddelen en produkt is daardoor van groot gewicht. Het willekeurig element van een goede of slechte teelt is nu uitgeschakeld. Het verband tussen produktiemiddel en hoeveelheid produkt is meer exact geworden.

's-Gravenhage.

Drs. J. Th. W. HENDRIKS.

¹⁾ Q = Q_n en d = dn.

Q

Structurering en functionering van de interne bedrijfsorganisatie

(VI)

De problematiek van leiding en organisatie van de onderneming kan vanuit de praktijk op verschillende manieren worden benaderd. Een klassiek voorbeeld is het verschil in de benaderingswijzen van Taylor en Fayol, de één van onder uit de hiërarchie, de ander vanuit het hoogste hiërarchische niveau, beiden echter dezelfde problematiek analyserend. Laatstgenoemde benadering loopt meestal uit op het centraal stellen van de structurering, terwijl de benadering van onder af meestal de functionering als centrale probleemstelling heeft.

Een andere zienswijze kan voorts die van de externe adviseur zijn, hetgeen men de benadering van buitenaf zou kunnen noemen. Een voorbeeld hiervan is „**Ondernemers, Directeuren en Managers**” door **P. A. Schlenzka**, een vertaling uit het Duits van enige jaren geleden ¹⁾. Het is een vlot geschreven boek, dat een combinatie omvat van memoires van een Duits organisatie-adviseur en citaten uit overbekende Amerikaanse publikaties (o.a. van Drucker). Het is dan ook eerder als interessante lectuur dan als vakliteratuur te beschouwen, zodat eventuele lezers het aangename met het nuttige kunnen verenigen. Het nuttige zal echter alleen ontdekt worden door lezers die niet met de hoofdlijnen van de Amerikaanse literatuur op dit gebied op de hoogte zijn en die zich hiervoor ook niet al te zeer willen inspannen.

Geeft het bovengenoemde werk een min of meer systematisch beeld van de ervaringen van een extern organisatie-adviseur, de bundel „**Organization Theory in Industrial Practice**”, onder redactie van **M. Haire** ²⁾, geeft voornamelijk een potpourri van bijdragen van interne adviseurs, waarin in het geheel geen systeem en nauwelijks enige samenhang te ontdekken is. Het is een verzameling van (obligate?) korte geschriften van pratici over „organization-theory-in-action”, als reactie op een symposium dat in 1959 door theoretici over „modern organization theory” werd gehouden ³⁾. Het is echter een reactie die volkomen beneden peil is, zodat lezing van dit boek, afgaande op de aankondiging en op de naam van de „editor”, tot een enorme teleurstelling leidt. De bijdrage van Haire zelf (What is Organized in an Organization?), die van Efferson (Organization of the Planning Process) en van Gilman (An Inquiry into the Nature and Use of Authority), zijn de enige artikelen die de moeite van het lezen waard zijn. De andere tien artikelen vormen een armzalig geheel van korte beschrijvingen van niet ter zake dienende ondernemingssituaties en bijdragen waaruit blijkt dat men noch de theorie van gisteren, noch die van vandaag kent, zodat het kennelijk teveel gevraagd is daarop een reactie vanuit de praktijk te geven ⁴⁾.

¹⁾ N. Samson N.V., Alphen aan den Rijn (z.j.), 246 blz., f. 14,75.

²⁾ John Wiley & Sons, Inc., New York, London 1962, 173 blz., 44 sh.

³⁾ Vgl. M. Haire, editor: „Modern Organization Theory”, New York 1959.

⁴⁾ Degenen die zich een beter beeld willen vormen van de huidige stand der theorievorming zij verwezen naar H. Koontz, editor: „Toward a Unified Theory of Management”, New York 1964. Voorts naar de artikelen van Roethlisberger, Dale en Leavitt in het jubileumnummer van: „Training Directors Journal”, vol. 17, september 1963, no. 9.

Een strikt systematische en theoretische benadering vanuit de top van het hiërarchische systeem is te vinden in „**Exploration in Management**” ⁵⁾ geschreven door **W. Brown**, Chairman en Managing Director van de Glacier Metal Company, een Engelse onderneming met bijna 4.000 werknemers, die bekendheid heeft gekregen door onderzoekingen en experimenten op het gebied van organisatie en leiding (o.a. door publikaties van E. Jaques). In het eerste hoofdstuk, Analysis of Organization, geeft Brown een beschouwing over het „waarom” en het „hoe” van zijn analyse. Het boek bestaat verder uit zes delen: Structure, Policy, Communication, Specialist Work, The Gap at the Bottom of the Executive System, Sources of Managerial Authority. Hieraan toegevoegd zijn voorts: Glossary of Technical Terms, gegevens over de Glacier Company en een uitvoerig register.

Structurering en functionering, het systeem van relaties in de werking van de organisatie e.d. worden door Brown zorgvuldig geanalyseerd en geïllustreerd. De beperktheid van het klassieke lijn-staf begrip blijkt in dit boek wel zeer duidelijk! Als totaliteit gezien kan deze publikatie zeer worden aanbevolen. Op enkele punten dient daarbij echter een voorbehoud te worden gemaakt. De totstandkoming van dit werk is sterk beïnvloed door adviseurs van het Tavistock Institute of Human Relations, waardoor een zekere eenzijdigheid in de richting van „human relations” te constateren valt. De onderneming die hier ten tonele wordt gevoerd is zeker niet representatief. Het technische productieproces van kogellagers e.d. is vrij gespecialiseerd. Ten slotte moet gewaarschuwd worden tegen de opvattingen van Brown over technische „research and development”. Hoewel deze problematiek niet duidelijk uit de verf komt, kan toch wel aangenomen worden dat Brown ten onrechte stelt dat deze activiteit geen afzonderlijke organieke verbijzondering zou moeten zijn, doch veeleer gespreid over de operationele afdelingen zou moeten plaatsvinden.

Een veel beter inzicht in de organisatorische en economische problematiek van „research and development” is te verkrijgen door bestudering van „**Technological Planning on the Corporate Level**”, een verslag van een conferentie over dit onderwerp onder redactie van **J. R. Bright** ⁶⁾. De dertien verschillende inleidingen, die op deze conferentie werden gehouden, zijn met de discussieverslagen en een samenvatting van de „editor” in deze publikatie gebundeld. Het toevoegen van de woordelijke verslagen van de discussies na elke inleiding heeft zowel de leesbaarheid van het geheel, als de mogelijkheid tot evaluatie van de betekenis der afzonderlijke hoofdstukken verhoogd.

Uit organisatorisch oogpunt kunnen vooral de samenvatting van Bright en de bijdragen van Smith (Critical Decision Points in Technological Innovation), O'Brien (Technological Planning and Misplanning), Teller (The Next Hundred Years), Ansoff (Evaluation of

⁵⁾ Heinemann Educational Books Ltd., London 1960, reprinted 1962, 326 blz., 30 sh.

⁶⁾ Harvard University, Graduate School of Business Administration, Boston 1962, 253 blz., \$ 3,50.

Applied Research in a Business Firm) en Henderson (Implications of Technology for Management) worden aanbevolen. Deze publikatie is ook van betekenis voor degenen die overeenkomsten op dit gebied met grote Amerikaanse ondernemingen willen treffen en iets van het Amerikaanse denkklimaat op dit technisch-economische terrein willen proeven.

In de hiervoor genoemde publikaties wordt de invloed van de ondernemingsomvang en van de groeisnelheid op de structurering en functionering van de interne organisatie slechts terloops genoemd of alleen impliciet onderkend. Dit is geheel anders in het Zwitserse werk „Die Entwicklung der Organisationsstruktur in wachsenden Unternehmen” door Dr. H. U. Baumberger ⁷⁾. Veel nieuws geeft dit boek niet, maar de rangschikking van bekende stof met de groeifactor als Leitmotiv geeft een veel beter inzicht in de samenhang en betrekkelijkheid van veel uitspraken en theoretische stellingen van de organisatiekunde.

Het oorspronkelijke Duitse werk laat zich stroever lezen dan de Nederlandse bewerking door P. H. M. van Bussel (Dr. H. U. Baumberger: De organisatiestructuur in expanderende ondernemingen) ⁸⁾, hoewel in deze bewerking de terminologie soms wat vreemd aandoet (bijv. leidingcollege, leidingorganisatie). De Nederlandse bewerking doet minder formatisch aan dan de Zwitserse editie, en heeft aanvullende literatuurlijsten, waardoor echter tevens de beperktheid van de probleemstelling in de oorspronkelijke editie duidelijk blijkt. Desondanks kan dit werk, en dan in het bijzonder de Nederlandse editie, aanbevolen worden omdat de benaderingswijze vanuit de ondernemingsgroei nog te weinig voorkomt en pogingen daartoe zeker toegejuicht moeten worden.

Eindhoven.

Dr. A. WATTEL.

⁷⁾ Verlag Paul Haupt, Bern 1961, 162 blz., Fr./DM 19,80.

⁸⁾ N. Samson N.V., Alphen aan den Rijn 1964, 171 blz., f. 15.

BERICHT

Hierdoor delen wij onze donateurs, leden en abonnees mede, dat dezer dagen gebruik zal worden gemaakt van de verleende toestemming tot automatische giro-afschrijving van aan ons verschuldigde bedragen. Voor zover ons geen formulier voor automatische afschrijving werd toegezonden en de donatie, de contributie of het abonnementsgeld voor het jaar 1965 nog niet werd overgemaakt, verzoeken wij u beleefd dit thans zo spoedig mogelijk te doen door storting op onze postrekening no. 8408 of op onze rekening bij de heren R. Mees & Zoonen te Rotterdam.

Voor de goede orde maken wij u er nogmaals op attent, dat de abonnementsprijs per 1 januari 1965 f. 36,50 (voor studenten f. 25) per jaar bedraagt.

Stichting
Het Nederlandsch Economisch Instituut

GELD- EN KAPITAALMARKT

Kapitaalmarkt.

Nadat vorige week een jaaroverzicht van de geldmarkt is gegeven is in deze kroniek de ontwikkeling op de kapitaalmarkt aan de beurt. Fundamentele gegevens hiervoor zijn de besparingen en de investeringen.

In absolute bedragen lijken de jongste ramingen van de besparingen gunstig. Immers, volgens de „Macro-economische verkenningen” zou in 1964 in totaal f. 9,55 mrd. zijn gespaard tegen f. 8,53 mrd. in 1963. Relatief zijn de cijfers minder rooskleurig. Vergeleken met de investeringen zijn deze laatste sterker gestegen dan de besparingen zijn gegroeid, zodat er voor het eerst sinds jaren een spaartekort ontstond. Dit weerspiegelde zich in een tekort in de lopende rekening van de betalingsbalans dat ongeveer f. 1 mrd. zal bedragen.

Ook wanneer men het bespaarde bedrag in procenten van het nationaal inkomen uitdrukt blijkt 1964 geen goed spaarjaar te zijn geweest. In 1964 bedroeg de spaarquote 17,8 pCt., in 1963 18,9 pCt. Reeds sedert 1960, toen een percentage van 22,7 werd berekend, is de quote elk jaar achteruit gegaan. Ons land toont dus een steeds grotere voorkeur voor huidige goederen met verwaarlozing van de toekomstige. Blijft deze tendentie bestaan dan zal de groei van de economie zonder twijfel geringer worden. De daling van de spaarquote is volledig aan vermindering van de relatieve particuliere besparingen te wijten. Het aandeel van de overheid in het totaal blijft vrijwel stabiel.

Slechts een deel van de besparingen verschijnt als aanbod op de kapitaalmarkt. Aan de andere kant wordt de behoefte aan financieringsmiddelen uit hoofde van investeringen ook slechts ten dele op de kapitaalmarkt gedekt. Helaas beschikken wij in Nederland niet over een recente kapitaalmarktstatistiek. Slechts door enkele fragmenten samen te voegen kan men een onvolledig beeld verkrijgen.

Het ter markt komende aanbod stamt voor het grootste deel uit het reservoir der institutionele beleggers. De particulieren spelen een veel bescheidener rol en ten slotte moet men de invloed van het buitenland onder ogen zien. Binnen de groep der institutionele beleggers hebben enige verschuivingen plaats gehad. De besparingen via spaarbanken zijn teruggelopen: in de eerste elf maanden van 1963 van f. 1.294 mln. naar f. 1.088 mln. in dezelfde periode van 1964. De spaarrekeningen van handelsbanken zijn niet in deze stroom meegevoerd. In de periode van januari t/m oktober 1964 waren de toevertrouwde spaartegoeden ca. f. 70 mln. meer gestegen dan in de overeenkomstige periode van 1963. Dat bij de traditionele spaarbanken minder gespaard is dan verleden jaar is niet het gevolg van een dalende spaarzin bij de bevolkingsgroep, die van deze instellingen gebruik maakt. De krachtige stijging van het inkomen van deze categorie zal hoogstwaarschijnlijk ook tot grotere absolute besparingen hebben geleid. De renteontwikkeling heeft echter medegebracht, dat velen hun besparingen via andere kanalen hebben belegd.

De overige institutionele beleggers (sociale en pensioenfondsen, levensverzekeringsmaatschappijen) zullen hun aanbod ter kapitaalmarkt in 1964 waarschijnlijk hebben vergroot. De zich naar deze instellingen richtende stroom zwol verder aan en hun liquiditeitsvoorkeur zal zijn afgenomen. Exacte cijfers ontbreken echter; deze worden althans niet gepubliceerd.

Het buitenland is in de eerste drie kwartalen van 1964 als netto-aanbieder verschenen. Tegenover een kapitaal-export van f. 173 mln. in de eerste drie kwartalen van 1963 stond in dezelfde periode van 1964 een import van f. 350 mln. Lichten wij hieruit het particuliere kapitaalverkeer, omdat dit grotendeels rechtstreeks over de kapitaalmarkt loopt, dan liggen de verhoudingen enigszins anders. Tegen een import van f. 441 mln. in de genoemde periode 1963

stond f. 341 mln. in het overeenkomstige tijdvak van 1964.

Op de publieke emissiemarkt is de totale activiteit in 1964 iets kleiner geweest dan in 1963 (f. 1.545 mln. tegen f. 1.666 mln.). Omdat de overheid, zowel de Staat als de lagere publiekrechtelijke lichamen incl. de Bank voor Nederlandsche Gemeenten, een geringer beroep hebben gedaan (f. 1.074 mln. tegen f. 1.523 mln.) was er meer ruimte voor de particuliere sector, die hiervan gaarne gebruik heeft gemaakt door het beroep van f. 139 mln. tot

f. 417 mln. te doen stijgen. Dit grotere bedrag heeft de liquiditeitszorgen in het bedrijfsleven verminderd, zodat de politiek van de Staat gunstig heeft gewerkt.

Het is aannemelijk, dat grote activiteit heeft geheerst op de onderhandse markten. Nieuw ingeschreven hypotheeken, die in de periode januari/augustus 1963 f. 3.628 mln. hebben bedragen, liepen in hetzelfde tijdvak van 1964 tot f. 5.493 mln. op. De pandbriefuitgifte der hypotheekbanken bereikte in de maanden januari/oktober 1964 het bedrag van f. 313

U reageert op
annonces in

„E.-S.B.”?

*

Wilt U dat dan steeds
kenbaar maken!

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.

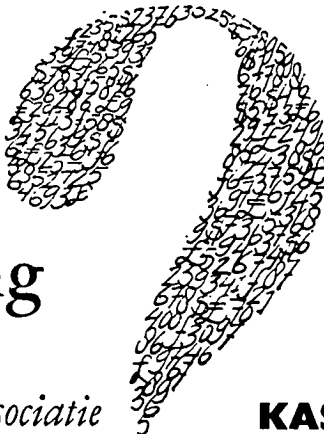
Dit heeft vele redenen: het bevat wekelijks:

- 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

Wat betekent
open
bewaring
van effecten
bij de Kas-Associatie



Bewaring in brand- en inbraakvrije kluizen. Deskundige behandeling der stukken. Verzilvering van coupons en dividenden. Lichting van nieuwe coupon- en dividendbladen. Nazien van uitlotingen en aflosbaarstellingen. Voortdurende administratie. Aankopen en verkopen via uw commissieair.

KAS-ASSOCIATIE

spuistraat 172 amsterdam



De

N.V. PROVINCIALE GELDERSCHE ELECTRICITEITS- MAATSCHAPPIJ

te ARNHEM

vraagt een

HOOFD VAN DE AFDELING VERBRUIKSONTWIKKELING

Zijn taak zal bestaan uit het leiding geven aan de bestaande organisatie en uit het opbouwen van een voortgezette ontwikkeling van het huishoudelijk electriciteitsverbruik in het voorzieningsgebied van de vennootschap, met gebruikmaking van moderne methodieken op het gebied van marktonderzoek en statistiek.

Opleiding op academisch niveau, ervaring op het gebied van marktonderzoek en voorlichting, strekken tot aanbeveling, evenals technische belangstelling en bekwaamheid tot het leggen van goede contacten.

Leeftijd niet ouder dan \pm 40 jaar.

Brieven met een korte en duidelijke omschrijving van opleiding en levensloop en voorzien van pasfoto, binnen 14 dagen na het verschijnen van dit blad te richten aan de Directie, Utrechtsestraat 85 te Arnhem.

mln. tegen f. 165 mln. in dezelfde maanden van 1963. De lagere overheid leende in het eerste halfjaar 1964 niet minder dan f. 887 mln. onderhands, in de eerste helft van 1963 was dit f. 492 mln. Ook het bedrijfsleven heeft belangrijke bedragen uit deze markt genomen. Aangenomen mag worden, dat ook de omvang van het middellange krediet aanmerkelijk is toegenomen.

Aan de rente-ontwikkeling is in deze rubriek steeds ruim

aandacht geschonken. Kort'samengevat komt deze erop neer, dat de rentevoet het gehele jaar belangrijk boven die van 1963 heeft gelegen. In de loop van het jaar voltrok zich een golfbeweging. Van begin 1964 tot eind juli was er een stijging van 4,8 pCt. tot 5,4 pCt. Hierop volgde in augustus en september onder invloed van buitenlands aanbod een daling tot 5 pCt., waarna de stijging werd hervat, die de rente aan het eind van het jaar op 5,36 pCt. bracht.

BUREAU VAN DE KIEFT N.V.

Organisatie en Efficiency Adviseurs

AMSTERDAM - BRUSSEL

In opdracht van de Directie van een belangrijke, expanderende vleesconservenindustrie met vestigingen in binnen- en buitenland zoeken wij - in strikt vertrouwelijke sfeer - contact met gegadigden voor de functie van

CONTROLLER

Zijn plaats in de organisatie is onmiddellijk onder de Directie. Hij heeft de supervisie over de administraties van de vestigingen en onderhoudt de contacten met de externe accountant. Deze functionaris adviseert de Directie t.a.v. bedrijfs-economische aspecten. De budgetering, budget- en kostenbewaking, analyse en interpretatie van de bedrijfsresultaten, enz. zullen zijn voortdurende aandacht vragen.

De gedachten gaan bij voorkeur uit naar de econ.drs. en/of accountant NIVA/VAGA. Een ruime ervaring in een industriële onderneming als controller of daarmee te vergelijken functie is noodzakelijk. Een behoorlijke kennis van de moderne talen is gewenst zomede de bereidheid tot reizen. Leeftijd tot 45 jaar.

Afhankelijk van opleiding en ervaring kan de honorering gesteld worden op ca. f 35.000,-. **Na gebleken geschiktheid is t.z.t. opname in de Directie goed mogelijk.**

Belangstellenden gelieven zich, bij voorkeur schriftelijk, te wenden tot de heer S. van de Kieft, Leidsestraat 74, Amsterdam. Tel. 020-65316/62953. Volledige discretie wordt gegarandeerd. Geen inlichtingen worden ingewonnen en geen contact met opdrachtgevers gelegd dan na overleg met de candidaat.



Indexcijfers aandelen. (1953 = 100)	30 dec. 1963	H. & L. 1964	8 jan. 1965		30 dec. 1963	8 jan. 1965
Algemeen	392	419 — 393	402	Zwanenberg-Organon	900	1.069
Intern. concerns	548	598 — 553	567	Robeco	f. 227	f. 232
Industrie	341	357 — 327	360	New York.		
Scheepvaart	153	161 — 133	146	Dow Jones Industrials	760	883
Banken en verzekering	232	249 — 223	240	Rentestand.		
Handel enz.	165	175 — 156	171	Langl. staatsobl. b)	4,71	5,18
<i>Bron: A.N.P.-C.B.S., Prijscourant.</i>				Aand.: internationalen b)	3,15 c)	3,42
Aandelenkoersen.				lokale b)	3,66 c)	3,26
Kon. Petroleum	f. 147,50 a)		f. 156,10	Disconto driemaands schatkist-		
Philips G.B.	f. 148,30		f. 152,10	papier	2½	ca. 3¼
Unilever	f. 138,90]		f. 141,30	a) Gecorrigeerd in verband met bonus.		
Expl. Mij. Scheveningen	398		212½	b) <i>Bron: Veertiendaags Beursoverzicht Amsterdamsche Bank.</i>		
A.K.U.	526		513½	c) 19 december 1963.		
Hoogovens, n.r.c.	564½		561½			
Kon. Zout-Ketjen, n.r.c.	775		932			
Nationale-Nederlanden, c.	870		799½			

C. D. JONGMAN

N.V. BANK VOOR NEDERLANDSCHE GEMEENTEN

gevestigd te 's-Gravenhage

UITGIFTE VAN

f 100.000.000.— 5 1/2 pCt. 25-jarige Obligaties 1965

Grootte der stukken: nominaal f 1000.— en f 500.—.

Na de toewijzing kunnen desgewenst, in de plaats van obligaties, schuldregisterinschrijvingen, groot tenminste nominaal f 100.000.—, worden verkregen.

Ondergetekende bericht, dat de inschrijving op bovengenoemde uitgifte zal zijn opengesteld op

WOENSDAG 20 JANUARI 1965

van des voormiddags 9 tot des namiddags 4 uur

TOT DE KOERS VAN 100 pCt.

bij de kantoren te Amsterdam, Rotterdam en 's-Gravenhage, voorzover in genoemde plaatsen gevestigd, van:

**Rotterdamsche Bank N.V.
De Twentsche Bank N.V.
Amsterdamsche Bank N.V.
Incasso-Bank N.V.
Lippmann, Rosenthal & Co. N.V.
R. Mees & Zoonen
Nationale Handelsbank N.V.
Algemene Bank Nederland N.V.
H. Oyens & Zonen N.V.
Pierson, Heldring & Pierson
Hope & Co.**

alsmede **ten kantore der Vennootschap**

op de voorwaarden van het prospectus d.d. 12 januari 1965.

Prospectussen en inschrijvingsbiljetten, alsmede, in beperkte mate, de statuten en het laatste jaarverslag, zijn bij bovenstaande inschrijvingskantoren verkrijgbaar.

's-Gravenhage, 12 januari 1965.

N.V. Bank voor Nederlandsche Gemeenten.



MINISTERIE VAN SOCIALE ZAKEN EN VOLKSGEZONDHEID

Bij het Directoraat-generaal van de Volksgezondheid te 's-Gravenhage kunnen worden geplaatst enkele

MEDEWERKERS

voor het zelfstandig behandelen van aanvragen tot garanderen van leningen ten behoeve van bouwprojecten in de sector gezondheidszorg.

- Vereist:**
- Financiële, bedrijfseconomische of bouwkundige opleiding (bij voorkeur op academisch niveau)
 - Het vermogen gecompliceerde vraagstukken in grote lijnen te kunnen samenvatten
 - Goede schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid.
 - Tactvol kunnen onderhouden van contacten op verschillend niveau.
 - Een praktische instelling.

Gewenst: Ervaring in de behandeling van financiële en bedrijfseconomische vraagstukken. Enig inzicht in bouwkundige onderwerpen.

Salaris: afhankelijk van leeftijd, opleiding en ervaring volgens Rijksregeling.

Schriftelijke sollicitaties onder no. 5-0010/7188 (in linkerbovenhoek brief en env.) zenden aan de Rijks Psychologische Dienst, Bureau Personeelsvoorziening van de Rijksoverheid, Prins Mauritslaan 1, 's-Gravenhage.



Bij het **CENTRAAL BUREAU VOOR DE STATISTIEK** bestaat behoefte aan

ENIGE JONGE ACADEMICI

bij voorkeur economen en sociologen, voor statistisch onderzoek op o.a. (macro-)economisch, financieel, sociaal en cultureel terrein.

Salaris tot een max. van f. 1.377,— (wetenschappelijk ambtenaar) resp. f. 1.633,— (wetenschappelijk ambtenaar I) per maand, exclusief 5,3% huurcompensatie.

Belangstellenden kunnen zich schriftelijk wenden tot het Hoofd van de afdeling Personeelszaken, Oostduinlaan 2, 's-Gravenhage.

*U reageert op annonces in „E.S.B.”?
Wilt U dat dan steeds kenbaar maken!*

GEMEENTE UTRECHT

Burgemeester en Wethouders roepen sollicitanten op ter voorziening in de vacature van

CHEF BUREAU STATISTIEK DER GEMEENTESecretARIE

Taak: het organiseren van statistische onderzoeken op uiteenlopend gebied en de leiding van de verzorging van de desbetreffende documentatie.

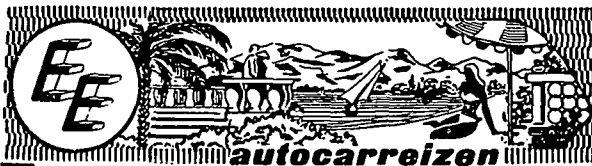
Vereisten: doctoraal examen economische wetenschappen met statistische specialisatie; enige jaren researchervaring; stilistische bekwaamheden; leidinggevende capaciteiten.

Deze functie biedt salarismogelijkheden tot een maximum van f. 1.707,— per maand, nog te verhogen met 5,3% huurcompensatie, 4% vakantietoelage.

Salaris Herziening per 1 januari 1965 is in voorbereiding. Verplaatsingskostenregeling is van toepassing.

De gemeente is aangesloten bij het Instituut Ziektekostenvoorziening Ambtenaren Utrecht.

Sollicitatiebrieven binnen 14 dagen te richten aan Burgemeester en Wethouders, Stadhuis, Utrecht.



HET BETERE GENRE

ONZE REISGIDS 1965 is verschenen en bevat ruim 800 ideale reizen naar:

- BELGIE-LUXEMBURG: 2-3-5 en 8 dagen
- DUITSLAND: 2-3-4-5-6-7 en 8 dagen
- ZWITSERLAND: 6-7-8-11 en 12 dagen
- OOSTENRIJK: 8-9-10-11 en 12 dagen
- ITALIE: 8-10-12-13-14 en 20 dagen
- TURKIJE/GRIEKENLAND: 21 en 24 dagen
- TSJECHOSLOWAKIJE: ... 9 dagen
- SPANJE: .. 13-14 en 20 dagen
- JOEGOSLAVIE: 16 dagen
- FRANKRIJK: 5 dagen
- SCANDINAVIE: 7 en 13 dagen
- FINLAND-LAPLAND: .. 21 dagen



Alle reizen met eigen autocars. Prima hotelverzorging en deskundige leiding.

Wekelijks 8-daagse bootreis op de Rijn

NIEUW! In 1965 ook VliegReizen.

Vraagt onze Reisgids Autocarreizen of onze Reisgids VliegReizen bij:

Europa Express n.v.

Hoofdkantoor:

ROTTERDAM - SCHIEDAMSEVEST 59 - TEL. 117070 (6 l.)

Kantoren:

Amsterdam - Dam 6 - Telefoon 248174 (8 l.)
Den Haag - Wagenstraat 40 - Telefoon 117873-116693
en de plaatselijke Agenten.

**Doctoraal student
economie**

**zoekt part time
job in Rotterdam**

Br. onder nr. E.-S.B. 2-1,
Postbus 42, Schiedam.

Abonneert U op

DE ECONOMIST

Maandblad onder redactie
van

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

*

Abonnementsprijs f. 30; voor
studenten f. 15.

*

Abonnementen worden aan-
genomen door de boekhandel
en door uitgevers.

**DE ERVEN F. BOHN
TE HAARLEM**



* Te bestellen bij Uw boekhandelaar dan
wel rechtstreeks bij de uitgever N.V.
Koninklijke Nederlandse Boekdrukkerij
H. A. M. Roelants te Schiedam.



VERENIGDE KUNSTMESTFABRIEKEN MEKOG - ALBATROS N.V.

Wij vragen voor ons kantoor te Utrecht een

ECONOOM

die zal worden belast met de behandeling van financiële aspecten voor dochterondernemingen en deelnemingen in samenwerking met de afdeling Beheer Dochterondernemingen.

De werkzaamheden bestaan o.a. uit het evalueren van investeringsprojecten en het systematisch volgen en analyseren van de resultaten der dochterondernemingen aan de hand van periodieke rapporten.

Vereisten zijn: leeftijd 25-30 jaar;
opleiding doctoraal examen economie.

Met de hand geschreven brieven, voorzien van een recente pasfoto worden ingewacht op het Centrale Kantoor van de vennootschap, Afdeling Personeelszaken Maliebaan 81 te Utrecht.

VEKEMANS en BERK ACCOUNTANTS (leden N.I.v.A.)

's-Gravenhage | Amsterdam
Nijmegen | Zwolle

vragen voor hun kantoor te 's-Gravenhage een

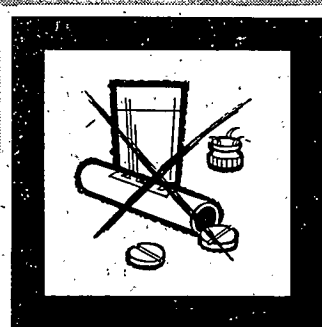
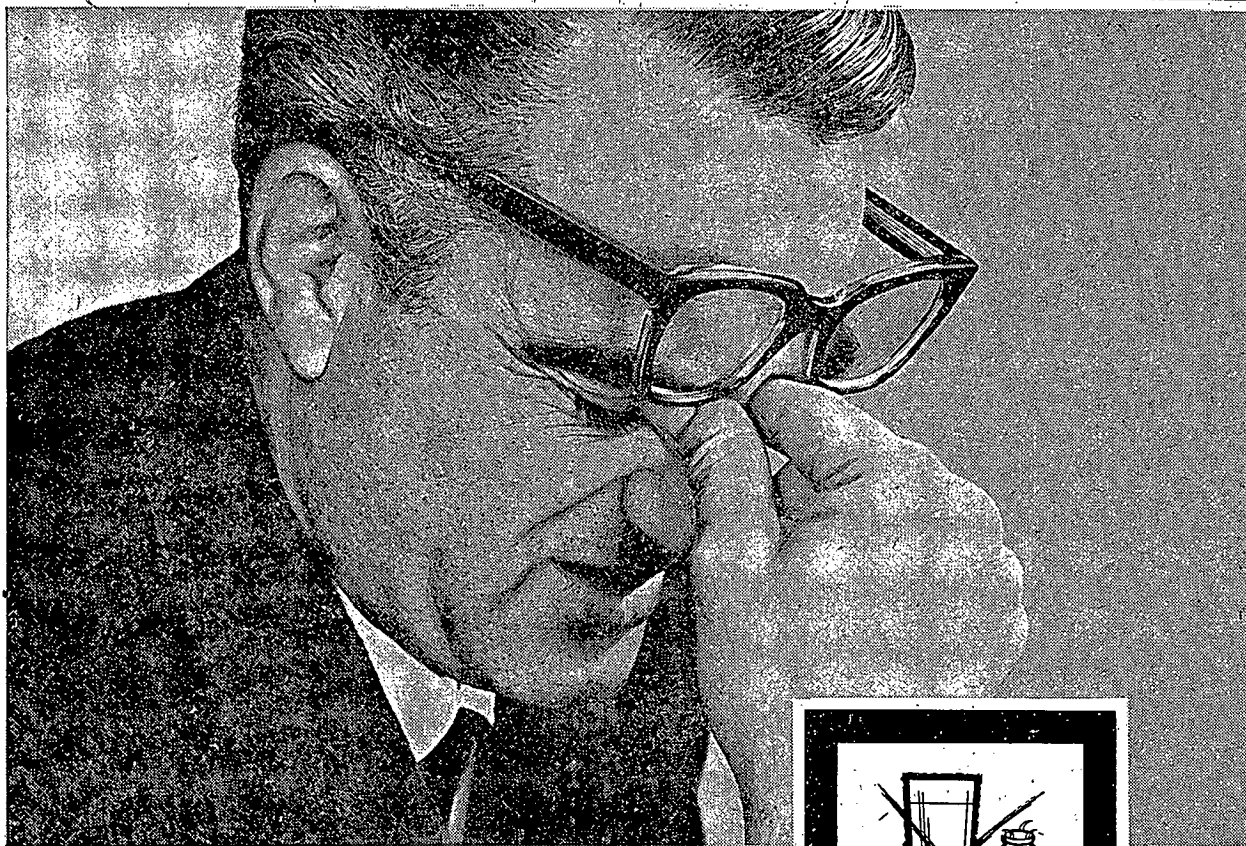
JONG JURIST

Aan een ambitieuze kracht, die de post-doctorale studie voor belastingconsulent wil volgen en die bijzondere belangstelling heeft voor het vennootschapsrecht, bieden wij een interessante werkkring, welke de gelegenheid opent tijdens de studie, onder leiding van een ervaren belastingdeskundige, praktische ervaring op te doen op een kantoor met een veelzijdige kring van relaties.

Behalve tijd voor het volgen van colleges, wordt een vergoeding gegeven voor studie- en reiskosten.

Ook zij die binnenkort hopen af te studeren kunnen solliciteren.

**Brieven te richten aan het kantooradres Koninginne-
gracht 49, 's-Gravenhage.**



LAAT HET ZOVER NIET KOMEN

CENTRAAL BEHEER en de bij haar aangesloten onderlinge ondernemersorganisaties geven u voorlichting en treffen voor u de juiste voorzieningen voor uw verzekeringen en de uitvoering van uw salaris-, loon- en andere administraties.

U hebt al zorgen genoeg wanneer u uw zakelijke belangen goed behartigt. Breek uw hoofd niet over verzekeringen, welke dan ook.

CENTRAAL BEHEER is gespecialiseerd in deze materie en heeft deskundige adviseurs op alle terreinen van het verzekeringswezen.

CENTRAAL BEHEER staat tot uw dienst.

CENTRAAL BEHEER

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

WET-RISICO

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

BRAND-RISICO

brand- en bedrijfsschadeverzekering van industriële en andere objecten.

MOLEST-RISICO

verzekering tegen oorlogsschade, stormschade en andere risico's.

VERVOER-RISICO

transportverzekering van goederenzendingen in binnen- en buitenland.

PENSIOEN-RISICO

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

VERENIGING VOOR CENTRALE ELEKTRONISCHE ADMINISTRATIE - C.E.A.

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

CENTRAAL

C.B.

BEHEER

HET NEDERLANDSCH ECONOMISCH INSTITUUT

verricht toegepast wetenschappelijk onderzoek op economisch gebied in opdracht van overheid en bedrijfsleven zowel in Nederland als in overig Europa en de ontwikkelingslanden. Deze werkzaamheden vragen uitbreiding van de wetenschappelijke staf.

ECONOMEN

die voor dit werk belangstelling en er zo mogelijk ervaring in hebben en die bereid zijn in voorkomende gevallen enige tijd buiten Europa werkzaam te zijn, worden verzocht hun sollicitaties te richten tot de Directeur van het Instituut, Prof. Dr. L. H. Klaassen, Pieter de Hoochweg 118, Rotterdam-6.

D. HUDIG & CO

Ao. 1825

MAKELAARS IN ASSURANTIËN

ROTTERDAM

Telefoon (010) 13 08 00
Telex 2 11 03

Wijnhaven 23
Postbus 518

VAN DER HOOP, OFFERS & ZOON

Ao. 1807

BANKIERS

ROTTERDAM

Telefoon 11 46 20
Telex 2 21 99

Westersingel 88
Postbus 502

Bij de Financiële Dienst van de
N.V. Nederlandse Spoorwegen bestaat de
mogelijkheid tot plaatsing van enige

academisch gevormde economen

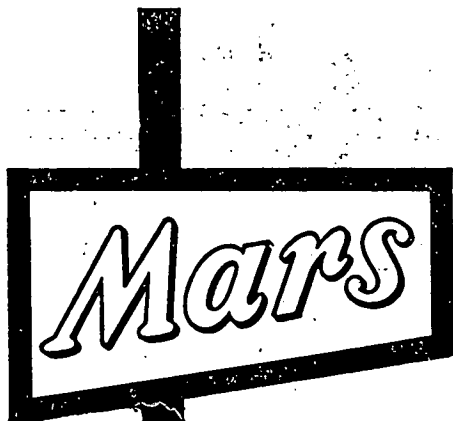
Leeftijd tot 35 jaar.

De voorkeur gaat uit naar hen, die belangstelling hebben voor financierings- en investeringsproblemen en/of voor kostprijs- en resultatenberekening op korte en lange termijn.

Sollicitaties - ook van hen, die binnenkort afstuderen - te richten aan de 2e Afdeling van de Dienst van Personeelzaken der N.V. Nederlandse Spoorwegen te Utrecht.



605



Chocoladefabriek N.V., een internationale industrie op het gebied van chocolade- en suikerwarenproductie, zoekt ter uitbreiding van haar service and finance division een

STATISTICS OFFICER (vr.)

Wij zoeken voor deze functie een jonge vrouw (22-35 jaar) die door haar opleiding en/of ervaring in staat is een statistische afdeling op te bouwen welke ten behoeve van de diverse afdelingen binnen het bedrijf statistische analyses zal uitvoeren en welke door het interpreteren van verzamelde gegevens richtlijnen kan geven en kan adviseren ter bevordering van het juiste operationele beleid per afdeling.

Het salaris zal niet minder dan f 12.000.- per jaar bedragen, terwijl naast directe opname in een premievrij pensioenfonds diverse aantrekkelijke secundaire voorwaarden geboden worden.

Kandidaten die geïnteresseerd zijn in deze zeer zelfstandige functie, met als opleidingsniveau m.o. wiskunde kandidaatsexamen wiskunde of economie of een gevorderde studie statistiek gelieven hun sollicitaties in te zenden aan:

Mars Chocoladefabriek N.V., afd. personeelszaken, Taylorweg 5, Veghel.

BUREAU VAN DE KIEFT N.V.

Organisatie en Efficiency Adviseurs

AMSTERDAM BRUSSEL

In opdracht van de Directie van een grote handelsonderneming/filiaalbedrijf op het gebied van verbruiksgoederen met in totaal 9 vestigingen in

TANGANYIKA

zoeken wij - in strikt vertrouwelijke sfeer - contact met gegadigden voor de functie van

CHEF INTERNE ACCOUNTANTSDIENST

Onmiddellijk onder de Directie ressorterend wordt deze functionaris verantwoordelijk gesteld voor het financiële en administratieve beheer zowel van het hoofdkantoor als van alle vestigingen. Standplaats Dar-es-Salaam. Hoewel de voorkeur uitgaat naar de accountant N.I.V.A. of V.A.G.A. kan ook een iets mindere opleiding voldoende zijn, mits een ruime ervaring in een vergelijkbare functie is opgedaan. Een behoorlijke kennis van de engelse taal is noodzakelijk. Leeftijd tot maximaal 40 jaar. De remuneratie en overige voorwaarden kunnen als uitzonderlijk gunstig gekwalificeerd worden, zomede de verdere perspectieven.

Dar-es-Salaam is de moderne hoofdstad, met een grote europese (ook nederlandse) gemeenschap, van het welvarende, politiek volkomen rustige Tanganyika. De stad is fraai aan strand en zee gelegen. Het klimaat is gunstig. Alle moderne comfort is aanwezig, o.a. een internationale school.

Belangstellenden gelieven zich, bij voorkeur schriftelijk, te wenden tot de heer S. van de Kieft, Leidsestraat 74, Amsterdam. Tel.: 020-65316/62953. Volledige discretie wordt gegarandeerd. Geen inlichtingen worden ingewonnen en geen contact met opdrachtgevers gelegd dan na overleg met de kandidaat.

