

# Economisch - Statistische Berichten

50e JAARGANG - 21 APRIL 1965 - No. 2487

## NEDERLANDSE BANK VAN SUID-AFRIKA Bpk.

een internationaal bankbedrijf, gevestigd te Johannesburg, met meer dan 120 kantoren in Zuidelijk Afrika, biedt een carrière met zeer goede vooruitzichten aan:

### A. jonge economen, juristen

en andere personen met een daarmee te vergelijken opleiding

### B. functionarissen met een algemene of gespecialiseerde bankervaring van 10 tot 15 jaar.

Aantrekkelijke voorwaarden, premievrij pensioen, ruime vakantieregeling met inbegrip van overzees verlof, mogelijkheid tot opnemng in een collectieve levensverzekering.

SOLLICITATIES (gaarne in duplo), alsmede verzoeken om nadere inlichtingen kunnen worden gericht tot het Algemeen Secretariaat van de Nederlandse Overzee Bank N.V., Herengracht 548, Amsterdam-C., tel. 220360.

ontvrijd



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

**A° 1807**

.... meer dan  
anderhalve eeuw  
levensverzekering

**HOOFDKANTOOR**  
Herengracht 475, Tel. (020) 22 13 22, AMSTERDAM C.  
**HEAD OFFICE FOR CANADA**  
Holland Life Building  
1130 Bay Street, Tel. WA 5-4511, TORONTO.

### 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 Commerce, Koninklijk Plein 6, Brussel, postcheque-rekening 260.3e.

Redactie-adres voor België: Dr. J. Geluck, Prieeldreef 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 aanvraag. 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.

34.2

# De investeringen in de verkeerssector

Sinds enige tijd kan de mening worden vernomen dat de importantie van verkeerszaken in gewichtigheid is toegenomen. Daarbij gaan de gedachten vermoedelijk vooral uit naar de grote vermenigvuldiging in dit landje (ook) van particuliere personenauto's, mede waardoor tevens de urgentie van ruimtelijke ordening steeds meer wordt besef. In tegenstelling tot de grote expansie van het aantal particuliere personenauto's, daalden in 1963 de investeringen in de verkeerssector aanmerkelijk, nl. met ruim f. 300 mln. Deze achteruitgang, die resulteerde uit een investeringsenquête van het C.B.S. <sup>1)</sup> was eveneens tegengesteld aan het beloop van de nationale investeringen, die in 1963 met bijna een miljard gulden toenamen <sup>2)</sup>.

Terwijl sinds het bestedingsbeperkingsjaar 1958 de nationale investeringen steeds toenamen — nl. van f. 9,04 tot f. 12,51 mrd. in 1963 —, waren de investeringen in de verkeerssector zowel in 1963 als in 1961 minder t.o.v. het voorgaande jaar. In 1963 werd volgens de enquête zelfs het niveau van 1958 van f. 1,47 mrd. niet bereikt. Het procentuele aandeel van de toegevoegde waarde door de verkeerssector in het nationaal inkomen was evenwel meer stabiel (1963: 7,0 pCt.; 1962: 7,1 pCt. en 1958: 7,2 pCt.) <sup>3)</sup>.

De grotere onregelmatigheid van de verkeersinvesteringen hangt veelal samen met markante kenmerken van die investeringen, zoals de fluctuaties van de belangrijke vervangingsinvesteringen bij een ongelijksoortige leeftijdsopbouw van de activa en de grote rol van lange leveringstermijnen, waardoor de uitbreidingsinvesteringen niet altijd samenvallen met de „ups” en „downs” in de algemene gang van zaken. De achteruitgang deed zich in 1963 evenwel vooral voor bij de zee- en luchtvaart, waarbij de gang van zaken in die vervoerstakken van betekenis was.

Frappant was vooral de daling bij de zeevaart met f. 269 mln., waarin merkwaardigerwijze tank- en vrachtschepen vrijwel in gelijke mate, voor elk met ca. f. 130 mln., deelden. Er waren „over het algemeen lage exploitatiesaldi dan wel

<sup>1)</sup> „Maandstatistiek van verkeer en vervoer” van februari jl.

<sup>2)</sup> De vergelijking is niet geheel exact, aangezien de berekening van de nationale investeringen (door het C.B.S. gepubliceerd in „Nationale rekeningen 1963”) op andere gegevens is gebaseerd dan die van een enquête.

<sup>3)</sup> „Nationale rekeningen 1963”.

<sup>4)</sup> Jaarverslag 1963 van de Koninklijke Nederlandsche Reedersvereniging, blz. 30.

<sup>5)</sup> „Statistiek van de samenstelling der Nederlandse koopvaardijvloot, 1 januari 1964”.

Investeringen in de vervoerstakken  
(f. mln.)

	Totaal 1963	Totaal 1962	Mutatie '62/'63
Zeevaart .....	351,3	620,0	— 268,7
Binnenvaart (excl. eigen vervoer) ..	98,9	139,7	— 40,8
K.L.M. ....	6,5	92,6	— 86,1
Luchthavens .....	27,7	13,8	+ 13,9
Beroepgoederenvervoer over de weg .....	279,7	251,5	+ 28,2
Spoorwegen .....	146,6	168,8	— 22,2
Tramwegondernemingen .....	19,1	14,6	+ 4,5
Autobusondernemingen .....	59,9	52,8	+ 7,1
Haven- en overige bedrijven .....	215,6	214,2	+ 1,4
P.T.T. (excl. postcheque- en giro-dienst) .....	218,5	209,3	+ 9,2
Totaal .....	1.423,8	1.777,3	— 353,5

Investeringen in vervoermiddelen in 1963 a)  
(f. mln.)

	1963	1962	Mutatie '62/'63
Zeeschepen .....	315,4	591,2	— 275,8
Binnenschepen .....	100,0	119,9	— 19,9
Sleepboten .....	11,5	8,6	+ 2,9
Vliegtuigen .....	2,2	82,4	— 80,2
Vrachtauto's .....	217,9	194,6	+ 23,3
Railvervoermiddelen .....	71,9	75,6	— 3,7
Autobussen .....	47,2	42,5	+ 4,7
Personenauto's .....	24,5	19,7	+ 4,8
Totaal .....	790,9	1.134,5	— 343,6

a) Nieuw + tweedehands + verbeteringen

verliezen tegenover aanzienlijke nieuwbouw, vooral in de tankvaart. Nieuwbouw, niet (...) teneinde een tekort aan scheepsruimte aan te vullen, doch ter verhoging van de efficiency in een door een overvloedig aanbod van scheepsruimte tot het uiterste verscherpte concurrentie” <sup>4)</sup>. Uit een andere publikatie van het C.B.S. blijkt dat de Nederlandse koopvaardijvloot t.o.v. de wereldvloot wat betreft gemiddelde leeftijd en snelheid een voorsprong bereikte <sup>5)</sup>.

De investeringen in de binnenvaart waren f. 40 mln. minder dan in 1962. Het bedrag van f. 140 mln. in 1962 was wellicht een „uitschieter”, het niveau van 1958-1960 van gemiddeld ca. 60 mln. p.j. bleef belangrijk overtroffen i.t.t. bij de zeevaart (ca. f. 700 mln. p.j.).

Dat bij de K.L.M. geen uitbreidingsinvesteringen plaatsvonden behoeft geen toelichting. Voorts waren de straalvliegtuigen, waarvoor in 1960 en 1961 belangrijke bedragen werden geïnvesteerd, nog niet aan vervanging toe.

Het beroepsgoederenvervoer over de weg was de enige vervoerstak met een vanaf 1958 (f. 104 mln.) jaarlijks toenemend investeringsbedrag (1963: f. 280 mln.).

## INHOUD

	Blz.		Blz.
De investeringen in de verkeerssector .....	359	kelijkheid?, door Drs. B. Klein Wassink met een naschrift van Drs. H. A. A. Kok .....	370
De structuur van de top bij fusie, door Drs. T. G. van der Woerd en Drs. J. J. Wouterse .....	360	Boekbesprekingen:	
Ruimte, rust en recreatie, door Mr. J. A. Freseman Gratema .....	365	Prof. Dr. W. Steigenga: Moderne planologie, bespr. door Drs. J. van der Leeden .....	372
De (Europese) fabrikanten van computers en perifere apparatuur (V), door H. Reinoud .....	367	„Automation: A discussion of research methods”, Labour and Automation, bespr. door Dr. J. B. D. Derksen .....	372
Het onderzoek naar distributiekanaalen en distributiekosten in Duitsland, door Drs. H. A. van der Vegt .....	368	M. J. Kingma: Reputatiebehartiging, bespr. door G. de Bruyn .....	373
Ingezonden stuk:		Geld- en kapitaalmarkt, door Prof. Dr. C. D. Jongman .....	373
Fusies: Modeverschijnsel of economische wer-			

# De structuur van de top bij fusie

## Inleiding.

Er zijn uiteenlopende redenen om op de problematiek van de structurering van de top bij fusies in te gaan.

1. Het snel tot stand komen van fusies is bijv. een probleem. Fusieoverleg kan eindeloos worden opgehouden en zelfs stranden, omdat men het niet eens kan worden over de omvang van de concerndirectie en de taakverdeling tussen de concerndirecteuren.

2. Een andere belangrijke reden is dat een gereali-seerde fusie voor de functionarissen in de top in het menselijk vlak vaak grote moeilijkheden met zich mee blijkt te brengen. Deze moeilijkheden kunnen voortvloeien uit een „niet aankunnen” van de nieuwe situatie; zij kunnen echter ook een gevolg zijn van een strijd om de macht in de top, die zich geleidelijk openbaart.

3. Minstens even gevaarlijk is het feit dat de realisatie van fusies soms blijft hangen of volledig mislukt omdat één topfunctionaris een terrein in het bedrijf blokkeert, waaruit een belangrijk stuk van de winst van de fusie moet voortvloeien. Meestal blijkt dat de „blokkerende” functionaris niet in staat is zich te conformeren aan het nieuwe beleid dat na de fusie nodig is. Vaak is dit geen onwil, doch een gevolg van het feit dat een man, die

---

(vervolg van blz. 359)

De investeringsafname bij de *spoorwegen* met ruim f. 20 mln. betrof voor f. 10 mln. de categorie „vervoermiddelen”, samenhangend met een vertraagde aflevering van nieuw personenmaterieel, i.c. van de eerste T.F.-vierwag-stellen. De daling in de „overige vaste activa” lijkt eveneens tijdelijk, gezien ook de plannen tot verbetering van de beveiliging. Overigens klaagde de directie van de N.S. over de ongunstige invloed van de geringe winstmarges op de investeringsmogelijkheden.

Zoals bekend verwachten vele verkeersdeskundigen dat de oplossing van de problemen door de vloedgolf van personenauto's in belangrijke mate zal moeten worden gevonden in een uitbreiding van het openbaar vervoer. Symptomatisch voor het huidige niveau van dat vervoer is wellicht dat er voor het eerst sinds 1960 een toename was van de investeringen in *trams* en *autobussen*, welke voor een niet onbetekenend gedeelte de aanschaf van tweedehands bussen betrof.

Weliswaar beliepen de investeringen in de *haven- en overige bedrijven* in 1963 en 1962 een vrijwel gelijk bedrag, doch dat in de havenbedrijven afzonderlijk liep terug van ruim f. 150 mln. tot bijna f. 140 mln. De „overige bedrijven” betroffen vooral de Rotterdam-Rijnpijpleiding Mij. (f. 37 mln.) en de aanleg van de Metro te Rotterdam.

Kandidaat-telefoonbezitters interesseert het misschien dat van de investeringen door de *P.T.T.*, die met bijna f. 10 mln. toenamen, een gedeelte van ca. twee derde op de telefonie betrekking had.

Van de overige gegevens in de betrokken C.B.S.-publicatie zij hier nog de regionale differentiatie van de investerende ondernemingen naar provincie en enkele streken (zoals IJmond en Nieuwe Waterweg) en gemeenten vermeld. Topcijfers werden genoteerd voor Zuidholland (f. 790 mln.) en Nieuwe Waterweg (f. 358 mln.).

M. H.

jarenlang een verantwoordelijke positie in het eigen bedrijf heeft ingenomen, vergroeid is met zijn inzichten en meningen en uit dien hoofde geen kans ziet anders te werk te gaan dan hij tot op dat moment altijd gedaan heeft, in de mening het goed gedaan te hebben.

4. Men zou zich ten slotte ook met het onderwerp kunnen bezighouden omdat in de praktijk blijkt dat de criteria en principes van de op dit moment gehanteerde organisatie-theorie, de hier te noemen klassieke organisatie-theorie, falen als het erom gaat bij fusies een zodanige topstructuur te construeren dat de fusie in korte tijd leidt naar het succes dat men er van tevoren van verwacht heeft.

Wij willen trachten een aantal oorzaken van de hier geschetste moeilijkheden te verklaren en een richting aan te geven waarin wellicht een oplossing gevonden kan worden. Het zij echter met nadruk gezegd dat wij niet meer beogen dan een eerste benadering van het probleem.

Teneinde misverstanden te voorkomen dient duidelijk onderscheid gemaakt te worden tussen fusie enerzijds en overname (koop of overval) anderzijds<sup>1)</sup>. *Fusie* betekent het samengaan van min of meer gelijkwaardige ondernemingen, die in de nieuwe combinatie ook een min of meer gelijkwaardige positie krijgen. Onder *overname* verstaan wij al die gevallen waarbij sprake is van een samengaan van ongelijkwaardige partners en waarbij dientengevolge in feite ook sprake is van een overgang van zeggenschap en een eenzijdig verlies van zelfstandigheid.

In wezen is de structuur van de top, indien een bedrijf wordt overgenomen, geen al te groot probleem. In het menselijk vlak kunnen weliswaar even grote problemen worden ondervonden als bij fusie het geval is; men behoeft echter bij overname veel minder bevreesd te zijn dat door de structurering van de top een gegeven beleid niet tot uitvoering zou kunnen komen.

Het overnemende bedrijf laat niet zelden in de eerste periode de bestaande leiding van het overgenomen bedrijf intact en ziet de situatie dan even aan. Geleidelijk legt men wat richtlijnen en normen van het moederbedrijf op. Wanneer het niet gelukt het overgenomen bedrijf in de pas te laten lopen, wordt er een man van het hoofdkantoor naast de bestaande leiding neergezet.

Leidt dit nog tot problemen dan kan het zijn dat men de bestaande directie van het bedrijf geheel of gedeeltelijk overplaatst, dan wel met een — meestal forse — schadeloosstelling vraagt om ontslag te nemen. Hoewel het menselijk leed dat hiermede gepaard gaat niet onderschat mag worden, is het zo dat de continuïteit van het bedrijf en de beoogde bedrijfsdoelstellingen zelden ernstig bedreigd worden door problemen, die voortspruiten uit de structurering van de top. Men raakt met andere woorden, wanneer er sprake is van overname, bijna nooit op dood spoor. Voor die tijd zijn de nodige maatregelen getroffen.

<sup>1)</sup> Vergelijk het onderscheid in de Amerikaanse literatuur tussen „merger” en „acquisition”. Bij „overval” is er sprake van een publiek aanbod tot koop zonder voorkennis van het ondernemingsbestuur.

Ook bij *fusies* van grote en zeer grote ondernemingen is dit het geval. In de grote onderneming kan immers veel gemakkelijker gemanipuleerd worden met directeuren. Anderzijds zijn de directeuren van grote ondernemingen ook meer gewend om van de ene plaats naar de ander te worden geschoven, soms op zeer korte termijn. Men kan zich gemakkelijker en sneller omschakelen op een nieuwe taak of een nieuwe situatie.

Hierbij komt dat de schaalvergroting lang niet zulke ingrijpende veranderingen teweeg brengt in het grote als in het kleinere en middengrote bedrijf. De omschakeling welke van de directeuren wordt gevraagd is daarom in de grote onderneming veel geringer dan in de middengrote en kleine.

Dit betekent overigens niet dat zulke verschijnselen als strijd om de macht en het niet aankunnen van nieuwe posities, niet ook in de grote ondernemingen voorkomen. Deze zijn daar echter vaker aan de orde geweest; men is er aan gewend en beter tegen bestand; men heeft — hoe merkwaardig dit ook moge klinken — ervaring in het oplossen van dit soort problemen.

Omdat naar onze mening de consequenties van de hier gestelde problematiek het grootst zijn in de sector van het kleinere en middengrote bedrijf en de systematische accumulatie en uitwisseling van ervaring hier het geringst zijn, beperken wij onze beschouwing tot deze sector van het bedrijfsleven.

#### **Fusie en de overvloed aan directeuren.**

Hoewel het fusieverschijnsel zich tot op heden verhoudingsgewijs meer in de sfeer van het grootbedrijf heeft geopenbaard dan in die van de kleinere bedrijven neemt men toch de laatste jaren waar hoe het zich ook over de sector van het middengrote en kleinere bedrijfsleven uitbreidt. De verwachting voor de komende jaren is dat juist in deze sector in toenemende mate fusies zullen optreden.

Nu is het een empirisch gegeven dat, in bijna alle middengrote (meestal familie-) bedrijven en in het merendeel van de kleinere bedrijven de leiding aan meer dan een directeur is toevertrouwd.

Hoewel ook na fusie van middengrote bedrijven zelden een bedrijf ontstaat, zo groot, dat er meer dan twee of drie directeuren nodig zouden zijn, blijkt men het in het overleg bijna steeds er over eens te worden dat de bestaande posities van directeuren en commissarissen gehandhaafd moeten worden. Wij behoeven de gemoedsgesteldheden en prestige-overwegingen die hierbij een rol spelen niet te omschrijven om te begrijpen op welke wijze zo'n unanieme mening tot stand komt.

Het maakt weinig uit of deze situatie nu groeit uit een vorm van onderling overleg of het resultaat is van een opdacht aan een deskundige, waarbij een aantal voorwaarden geformuleerd zijn, die betekenen dat bestaande posities zoveel mogelijk gehandhaafd moeten worden.

Ook de klassieke organisatie-theorie biedt immers mogelijkheden de werkhoeveelheid naar soort en aard, in ruimte en tijd op te splitsen tot in de kleinste onderdelen

BELEG IN **InterUnie**

BELEG INTERNATIONALAAL

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

(I. M.)

en vervolgens te herstructureren naar geldende principes.

Een enkel principe zal geweld aangedaan moeten worden omdat het compromis dit nu eenmaal vraagt, maar aan het eind groeit een beeld waarin ieder zijn plaats heeft. Het resultaat na fusie is dan ook bijna altijd een bedrijf met teveel directeuren. Met een „president-directeur“, een „presidium“, een „dagelijks bestuur“, een „comité algemene leiding“ of een „coördinatie-commissie“ — het doet er niet toe hoe men het college van uitverkozenen uit de verzamelde directeuren wil noemen — lost men het probleem van de „eenheid van leiding“ op. De aspecten van delegatie en hiërarchische opbouw worden erkend, doch vinden geen toepassing; niet in de structuur, laat staan in de statuten. Iedereen blijft in zijn waardigheid.

De onmacht, inherent aan een dergelijke constellatie, leidt niet zelden tot een langdurige poging om te behouden wat de gefusioneerde bedrijven voordien reeds op de markt hadden bereikt en tegelijkertijd tot een krampachtig doch weinig vruchtdragend streven om de plannen die men had, te realiseren.

In het ergste geval ontbrandt binnen het bedrijf een strijd om de macht welke leidt tot een sanering in de top en een beperking van de leiding van het bedrijf tot één of enkelen. Voor de geëlimineerde directeuren blijkt op dat moment duidelijk dat men met het streven tot behoud van positie uiterlijke schijn voor innerlijk wezen heeft aangezien.

In fataal verloopende gevallen wordt het gefusioneerde geheel een voordelige koop voor een grotere concurrent.

#### **Fusie en het tekort aan directeuren.**

Fusie betekent schaalvergroting. In plaats van een geleidelijk en normale groei vindt een schoksgewijze vergroting plaats, welke niet zelden neerkomt op een verdubbeling of verdrievoudiging van de bedrijfseenheid. Aanvankelijk bestaat deze vergroting slechts in juridisch opzicht, omdat direct na de fusie de bedrijven zelf nauwelijks veranderd zijn. De ondernemingen zijn slechts verbonden via de handtekeningen die hun aandeelhouders, directeuren en/of commissarissen onder het fusiecontract hebben gezet.

Zou de zaak hiermede afgedaan zijn, dan zouden de problemen van het realiseren van de fusie eenvoudig opgelost kunnen worden. Dit is echter niet het geval. Het feit dat men gefusioneerd heeft, vindt immers zijn aanleiding bijna altijd in de noodzaak van de tezamen gebrachte bedrijven een nieuwe eenheid te maken. Deze zal, hetzij tegen lagere kostprijzen moeten kunnen gaan

produceren, hetzij een nieuwe positie op de markt moeten kunnen realiseren, hetzij een machtsblok moeten kunnen gaan vormen, waarmee nieuwe doeleinden bereikbaar worden.

In plaats van drie vormen van beleid moet één nieuw beleid tot stand komen. M.a.w.: een totale reorganisatie zal van de drie gecombineerde bedrijven een nieuwe eenheid moeten smeden, die niet meer vergelijkbaar is met één van de drie oorspronkelijke bedrijven noch met de drie gecombineerde bedrijven direct na de fusie.

Dit betekent een veelheid van veranderingen zowel naar binnen — in de omvang en de aard van de processen welke gezamenlijk het bedrijf vormen — als naar buiten in het optreden van het bedrijf.

Herverdeling van werkzaamheden, die reeds verricht werden, lijkt in dit verband voor de hand te liggen; het schrappen van bepaalde werkzaamheden en het entameren van geheel nieuwe zal echter veeleer noodzakelijk zijn. De consequentie daarvan is dat andere capaciteiten gevraagd worden om het gefusioneerde geheel te leiden dan waaraan vóór het moment van de fusie in de afzonderlijke bedrijven behoefte bestond.

Fusie betekent ook een vergaande verplaatsing van accenten in de managementproblemen. In de plaats van het handhaven van samenhangen treedt het verbreken van bestaande samenhangen en het creëren van nieuwe op. Niet het goed, „efficiënt en kostenbewust” beheer van een aspect, maar het met grote kracht realiseren van een afgerond doel treedt op de voorgrond. (Bijv. het tot stand brengen van een verplaatsingsprogramma voor machines of de integratie van administratieve apparaten, het realiseren van commerciële uitbreidingsplannen etc.). Het zal duidelijk zijn dat dergelijke functies niet meer af te leiden zijn uit vroegere functies; aanzien, inhoud en karakter wijken te zeer af.

De schaalvergroting heeft nog een andere consequentie. Voor de fusie vertegenwoordigden de zelfstandige bedrijven verschillende persoonlijkheden naar buiten. De „prent”<sup>2)</sup> van de bedrijven verschilde wezenlijk. Wil een fusie een succes zijn dan zullen in de kortst mogelijke tijd de uiteenlopende persoonlijkheden moeten worden getransformeerd tot één nieuwe persoonlijkheid. Er is in dit verband een bijzonder krachtige transformator nodig om te voorkomen dat men in halfheid en compromissen blijft steken.

Deze rol is voor een directeur uit een van de betrokken bedrijven een per definitie onmogelijke opgave. Juist in de kleinere bedrijven immers wordt nauwelijks of niet gewerkt op instructies of voorschriften, die van een geschreven beleid zijn afgeleid. Het bedrijf is wat zijn directie doet en aangeeft, juist of niet juist. Een dergelijke directeur zou, zo hij het nieuwe beleid al begreep, eerst zichzelf moeten veranderen.

<sup>2)</sup> Zie: „Commerciële Politiek bij Fusies” in „E.-S.B.” van 13 februari 1963.

Een geheel ander verschijnsel ten slotte dat in de regel samengaat met fusie, is het feit dat de realisering van de beoogde doeleinden tot stand moet komen in een bij voorkeur zo kort mogelijk durende periode. Het nieuwe bedrijf is immers vanaf het moment dat de fusie bekend is bijzonder kwetsbaar<sup>2)</sup>. Dit betekent dat onder druk van de bijzondere omstandigheden een aantal uiterst ingrijpende wijzigingen in het bedrijf moeten plaatsvinden in een tempo, waaraan men in geen van de bedrijven gewend is.

Het behoeft geen betoog, dat ook hier eisen gesteld worden aan de leiding van het bedrijf, die voor de fusie als zodanig geen rol speelden.

De schaalvergroting, het nieuwe beleid, de sterk toenemende dynamiek en de gewijzigde managementscriteria betekenen dat er — hoewel er bijna altijd sprake is van een overschot aan directeuren — tegelijkertijd een tekort ontstaat aan functionarissen die voldoen aan de specifieke eisen die het succesvol realiseren van de fusie stelt. Dit heeft niets te maken met het goed of slecht zijn van de aanwezige directeuren; het is een gevolg van het feit dat wij met de fusie eigenlijk met één beweging alle functionarissen van de onderscheiden bedrijven overplaatsen naar een nieuw bedrijf. In dit nieuwe bedrijf is geen plaats meer voor de eigen stijl van de directeur van het kleinere bedrijf; er wordt een nieuwe stijl gevraagd.

Het overschot aan directeuren enerzijds en het tegelijkertijd bestaan van een tekort aan directeuren anderzijds, vormt het kernprobleem dat bij de structurering van de top bij fusies dient te worden opgelost.

#### Het falen van de klassieke organisatie-theorie.

Kenmerkend voor de klassieke organisatie-theorie is, dat een zekere rust wordt voorondersteld in de situaties waarop deze wordt toegepast. De rust om de bij een gegeven doelstelling vereiste processen te kunnen waarnemen en ontleden tot onderdelen van te verrichten werkzaamheden en deze vervolgens naar hoeveelheid, aard en niveau op optimale wijze te groeperen. De rust ook om in de loop van een vrij lange periode de hergroepering te realiseren, welke als „streefstructuur” een idee geeft over een werkpatroon, dat beter dient te voldoen dan het bestaande werkpatroon. Er is dus wel sprake van „groei naar”, van een zekere ontwikkelingsmogelijkheid; deze wordt echter beperkt door — soms tot in detail — geformuleerde taken, naar plaats in de organisatie nauwkeurig bepaald en — hoe moeilijk in de praktijk soms ook te realiseren — afgegrensd met verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Men erkent dat deze theorie kan leiden tot een zekere verstarring van de organisatie. In de praktijk blijkt de toepassing dan ook grotere vruchten af te werpen voor die organisaties welke niet of slechts geleidelijk aan veranderingen onderhevig zijn. In een ambtelijke omgeving of in zeer grote bedrijven vindt het „organisa-

(I. M.)



# U kunt Uw beleggingsrisico verdelen over ruim 200 vooraanstaande

Waarom zoudt U meer risico nemen dan nodig is? Door aankoop van een aandeel 'Vereenigd Bezit van 1894' verkrijgt U in feite een volledige aandelenportefeuille, veilig verdeeld over ruim 200 zorgvuldig geselecteerde ondernemingen. Zodoende komen U de voordelen van aandelenbezit ten goede en ligt een aantrekkelijk rendement binnen Uw bereik.

Alle banken en commissionairs kunnen U inlichten.

## N.V. VEREENIGD BEZIT VAN 1894

*De voordelen van aandelenbezit met beperking van risico*

WESTERSINGEL 84, ROTTERDAM

## ondernemingen



(I. M.)

tie-handboek" — tot voor kort het ideaal van elke rechtgeaarde organisatie-deskundige — toepassing, al geeft men toe, dat het een heel werk is om door alle veranderingen, die het bedrijf doormaakt, het handboek „bij" te houden.

Men kan zich wellicht voorstellen dat — indien het tempo waarin de veranderingen zich voltrekken te hoog gaat liggen — niet alleen de zo noodzakelijke rust ontbreekt; doch vooral de taak — de basis van het systeem — geen houvast meer biedt. Per definitie vallen immers de toepassingsmogelijkheden van de klassieke organisatie-theorie weg als taakinhouden en werkpatronen sneller veranderen dan de tijd die nodig is om een streefstructuur op te stellen. Men zou het ook nog anders kunnen stellen: zodra het doelstellingenpatroon van de onderneming aan voortdurende veranderingen onderhevig is, laat de klassieke organisatie-theorie ons in de steek.

Dit laatste is nu in toenemende mate het geval. De veranderingen in de maatschappij zijn thans van een hoedanigheid en een kracht dat het doelstellingenpatroon van de onderneming voortdurend *moet* veranderen, wil deze niet achterraken. Het fusieverschijnsel is een symptoom van deze veranderingen.

Een volledige beschrijving van de maatschappelijke ontwikkeling zou op deze plaats te ver voeren. Er wordt volstaan met de constatering dat deze een toenemende dynamiek meebrengt, vaak een versnelde groei vereist en de eisen verzwaaert welke aan het management, de beslissingskracht en het aanpassingsvermogen van de bedrijven worden gesteld.

Met deze veranderingen is voor veel ondernemingen de rustige ontwikkeling — en daarmee de rust in de top — verdwenen, die de toepassing van bestaande organisatie-theorieën mogelijk maakt.

Het bedrijf kan bij het organiseren niet langer op zichzelf worden beschouwd, doch dient te worden geplaatst en geanalyseerd in de context van en als reactie op de gehele maatschappelijke ontwikkeling. Erkenning en herkenning van de entiteit die het bedrijf is, is hiervoor een eerste voorwaarde. Inzicht in de maatschap-

pelijke ontwikkelingen is een niet te missen tweede voorwaarde.

De dynamiek van de maatschappij dient beantwoord te worden met de flexibiliteit van het bedrijf. Als men in deze zin „beheerst" wil reageren, zal ordening van werkprocessen in taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden ondergeschikt worden aan ordening van de veranderingen die het bedrijf zal moeten doormaken.

Niet de structuur van de taken, maar de structuur van de noodzakelijk tot stand te brengen bewegingen vormen de kern van het ontwikkelingsprobleem van het bedrijf. Dit is een absolute tegenstelling tot het manipuleren met de bestaande werkzaamheden van een groot aantal bestaande directeuren, teneinde deze onder te kunnen brengen in een structuur, die straks zal blijken geen innerlijke kracht te bezitten, doch slechts de uiterlijke schijn van een bestaande status handhaaft.

### De structuur van de top bij fusie.

Naarmate de bedrijven van de fusiepartners na de fusie in sterkere mate onderhevig zullen zijn aan veranderingen, geldt ook het navolgende sterker. Indien een fusie immers beperkt blijft tot een juridische eenwording, terwijl de bedrijven economisch blijven functioneren zo als zij dat voorheen deden, keert als het ware de rust terug, nodig om een geleidelijk, soms bijna onmerkbaar, samensmelten te realiseren. Dit komt echter zelden voor.

Wij baseren onze gedachtengang daarom op een combinatie van bedrijven die na het samengaan in hoog tempo en met ingrijpende wijzigingen tot een totaal nieuw bedrijf moet uitgroeien. Men kan daarbij denken aan de integratie van produktie-apparaten<sup>3)</sup> of administraties, aan de realisering van een gemeenschappelijk op te zetten research- of commercieel programma e.d.

Wij maken nu in onze beschouwing onderscheid tussen twee hiërarchische niveaus, welke als regel bij een fusie ontstaan, doch meestal materieel niet als zodanig worden onderscheiden. Dit betreft enerzijds het niveau van het

<sup>3)</sup> Zie: „Brekend fuseren" in „E.-S.B." van 12 april 1961.

concernbestuur, dat de fuserende bedrijven overkoepelt; anderzijds het niveau van de directies van de bestaande bedrijven, hier genoemd: het bestuur van de werkmaatschappijen. Men dient hierbij te bedenken dat niet in alle gevallen er ook tevens een juridisch onderscheid tussen concern- en werkmaatschappij-niveau behoeft te bestaan; dit hangt af van de financieel-juridische structuur die men gekozen heeft.

Voor het *concernbestuur* is beperking van het ledental het allerbelangrijkst. Dit in de eerste plaats, omdat daarmee de inflatie in de directiesfeer kan worden gekeerd. In de tweede plaats omdat daarmee de beslissingskracht in de onderneming gehandhaafd kan blijven. Een enkele maal treft men situaties aan waarbij één van de bestaande directeuren voor een dergelijke functie in aanmerking kan komen. Is dit niet het geval dan verdient het aanbeveling een outsider aan te trekken. Dat dit een beslissing is waar men niet spoedig toe komt, behoeft geen betoog. Dat een dergelijke oplossing echter — indien onder bestaande directeuren geen mensen zijn, die de fusie kunnen realiseren — het risico van dalende winsten en vermogens, strijd om de macht, mislukking van alle plannen etc., met sprongen doet dalen, behoeft naar onze mening evenmin betoog.

Op het niveau van de *directeuren van werkmaatschappijen* dient een andere weg te worden ingeslagen. Zo ooit dan dient hier immers niet te worden uitgegaan van een situatie in rust, doch van een complex in beweging en daardoor in verandering. Teneinde een alternatief te kunnen aangeven voor de aanpak van de klassieke organisatie-theorie, dient deze beweging eerst zichtbaar te worden gemaakt. Daartoe dient men aansluiting te zoeken aan het feitelijk fusiegebeuren zelf.

Met fusies beoogt men een aantal doeleinden op uiteenlopende gebieden. Sommige van deze doeleinden kunnen voor het succes van de te realiseren fusie van meer betekenis of urgentie zijn dan andere. Daarom is het bij elke fusie van belang te beschikken over goede actie- of ontwikkelingsplannen <sup>2)</sup> <sup>3)</sup>.

Deze plannen dienen een gecoördineerd beeld te geven van hetgeen tot stand moet komen op de gebieden van commercie, produktie, administratie, produktontwikkeling en financiering. Een goed opgebouwd actieplan voor de realisering van een fusie geeft in grote lijnen de bewegingen aan die de bedrijven in een niet te lange periode na de formele fusie moeten doormaken.

De combinatie van de tot stand te brengen veranderingen, in actieplannen omschreven, geeft als het ware aan welke doeleinden op uiteenlopende gebieden op uiteenlopende tijdstippen bereikt dienen te worden en welk verband deze onderling vertonen. De realisatie van deze doeleinden vormt een planning-netwerk, dat op gelijke wijze kan worden weergegeven als bijv. het netwerk voor het verloop van de werkzaamheden voor de bouw van een willekeurig project <sup>4)</sup>. Op gelijke wijze als bij de planning van dat bouwproject kan in de plan-

<sup>4)</sup> Deze begrippen zijn ontleend aan de planmethode van de netwerk-planning (Critical Path Method and Program Evaluation and Review Technique — PERT.).

ning van de realisatie van een fusie ook worden bepaald wat het kritieke pad is.

Er kan dus worden aangegeven wat de kritieke fasen en onderdelen zijn in het actieplan. Soms zal dit een beweging in de produktie zijn (integratie van produktie-apparaten), een andere maal zal dit een in de commercie te bereiken ontwikkeling zijn (nieuwe merken, nieuwe markten etc.). Hoe het zij, een goede combinatie van actieplannen laat zien wat de essentiële onderdelen zijn in het proces van realisatie van de fusie en waarvan elk onderdeel afhangt. In deze zin ontstaat een netwerk dat te bereiken doeleinden aangeeft en dat in zoverre los gemaakt is van de factor tijd, dat wel het volgtijdig karakter en de kritieke onderdelen blijken, doch dat geen gedetailleerde bezetting van werktijd met taken wordt aangegeven.

Wanneer men aldus een fusie doorzichtig maakt, wordt het mogelijk de structuur van de top te baseren op de uit het netwerk blijkende te realiseren doeleinden. Er ontstaat als het ware een „projectenstructuur” in plaats van een „werksoortenstructuur”. Het blijkt nu, dat deze projectenstructuur veel meer mogelijkheden openlaat specifieke capaciteiten te benutten en variabel in te zetten, dan de taakstructuur. Men kan daarbij bovendien — en dit is bijzonder belangrijk — er zorg voor dragen dat op die projecten, die onderdeel uitmaken van het kritieke pad in het ontwikkelingsplan mensen worden ingezet aan wier capaciteiten ten aanzien van de realisering van zo'n project geen enkele twijfel bestaat.

De toepassing van deze gedachten op de structurering van de top bij fusie heeft tot gevolg dat op het niveau van de werkmaatschappijen een veel grotere „range” van mogelijkheden ontstaat tot inpassing van mensen uit de bedrijven die tot fusie zijn gekomen. Vermindering van de moeilijkheden in het menselijk vlak blijkt voorts mogelijk zonder economische offers ten aanzien van tempo en effectiviteit van de fusie.

Op deze wijze past men de structuur van de top — op werkmaatschappij-niveau — aan; nl. aan de eisen die de realisatie stelt en niet aan het aantal plaatsen, dat gereserveerd moet worden. Door de projectenstructuur te verfijnen wordt het bovendien mogelijk een veel grotere flexibiliteit te realiseren in het „management” van de onderneming en zijn functionarissen — bijv. aanpassing aan de „time-span” van functionarissen <sup>5)</sup> — dan in een taakstructuur ooit te verwezelijken is. Het kritieke pad geeft de gebieden aan, waarop onder geen beding met compromissen of concessies gewerkt mag worden. Een nevenvoordeel betreft het feit dat de aan de taakstructuur zo nauw verbonden verschijnselen van status en prestige in de projectenstructuur gekoppeld worden aan het bereiken van het gestelde doel; op deze wijze worden krachten parallel gericht, die in de taakstructuur vaak remmend werken.

In deze zin blijken beperking van het aantal directeuren op concernniveau en toepassing van een projectenstructuur op het niveau van de werkmaatschappij, veel problemen, die inherent zijn aan de structurering van de top bij fusies, tot oplosbare proporties terug te kunnen brengen.

Rotterdam.  
Rotterdam.

Drs. T. G. VAN DER WOERD.  
Drs. J. J. WOUTERSE.

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

<sup>5)</sup> Vergelijk Elliot Jaques: „Equitable payment”.



De huidige wetgeving, reglementen en opvattingen stonden tot nu toe de totstandkoming van recreatiegebieden van enige importantie en uitgestrektheid in de weg. Daar kan nu verandering in komen dank zij een nieuw en aantrekkelijk systeem van landschap-planning. Deze wijziging is daarom zo belangrijk, omdat de te eenzijdige en remmende agrarische invloed aanmerkelijk wordt ingeperkt. Daardoor kunnen de andere noodzakelijkheden en mogelijkheden — vooral op het gebied der toeristische recreatie — beter tot hun recht komen. De strijd zal in de komende jaren wel gaan over de vraag wie voor de planning-nieuwe-stijl en de aanleg en bestemming der recreatieve voorzieningen verantwoordelijk zal zijn. Gezien de historische ontwikkeling zullen andere departementen dan dat van Landbouw een hartig woordje moeten meespreken. Naast de Rijksdienst voor het Nationale Plan zullen wel o.m. ingeschakeld moeten worden het Ministerie van Cultuur, Recreatie en Maatschappelijk Werk en het Ministerie van Economische Zaken.

## Ruimte, rust en recreatie

Nu des zomers onze stranden, bossen en plantsoenen steeds drukker blijken te worden bezocht, bieden zij als gevolg daarvan steeds minder ruimte en rust voor de recreatiezoekenden. Daaraan is zowel de meerdere animo voor verpozing waarvan de plaatselijke bevolking blij geeft, als ook de steeds uitdijende stroom van dag- en verblijfstoeristen debet.

Deze stroom is om verschillende redenen van belang. Hij brengt héél wat geld en deviezen in het laatje, en verhoogt daarmee de rentabiliteit van vele toeristisch-recreatieve en verkeersaccommodaties. Ook bevordert hij de spreiding der toeristische voorzieningen in die zin dat velen het strand en de geijkte paden thans te druk vinden en minder bekende wegen gaan opzoeken. Een versterkte trek naar de bossen, binnenwateren en meren is daar mede het gevolg van. Een ander gevolg is het zoeken naar geheel nieuwe recreatiemogelijkheden.

Dit brengt ons op de belangrijke studie van de A.N.W.B. in 1961, die bekend is geworden onder de suggestieve titel „Hollands groene zone”. Het betreft hier een plan dat om meer dan één reden van bijzondere betekenis kan worden: voor de grote bevolkingscentra in het westen des lands. De stedeling zoekt immers niet alleen vervangende ruimte buiten de overvolle stranden en bossen, waarheen hij zich tot dusver voor recreatie placht te begeven. De grotere mogelijkheden om een lang week-einde te nemen doen hem tevens omzien naar een passend week-eindtoerisme. Daarnaast en daarboven is het een opvallend verschijnsel dat steeds meer mensen ertoe neigen hun vakantie in eigen land door te brengen; men denke maar eens aan de bijkans stormachtige ontwikkeling van bekende vakantiecentra als Valkenburg, Bergen of Ameland. Een zeer gunstige ontwikkeling, indien men zich realiseert welke grote bedragen zodoende binnen de landsgrenzen blijven.

Een aantal schrijvers is op dit probleem reeds wat dieper ingegaan. Daarbij werd onder meer <sup>1)</sup> gepleit voor uitgebreide recreatievoorzieningen in de Randstad. Hoewel nagenoeg iedereen in het westen overtuigd is van de noodzaak van nieuwe recreatieve voorzienin-

gen in de trant van „Hollands groene zone” en ook de financiering daarvan niet op onoverkomelijke moeilijkheden behoeft te stuiten, verkeren alle plannen van enige allure in feite nog slechts in het theoretisch stadium. Van een integrale uitvoering van dergelijke plannen is — hoewel de tijd dringt — nog geen schijn of schaduw te bekennen. Dit vormt een gerede aanleiding, aan de hand van de huidige wetgeving op dit punt, de mogelijkheden en moeilijkheden nader te beschouwen.

Wie momenteel een recreatie- of soortgelijk plan als boven bedoeld wil verwezenlijken, loopt tegen allerlei — in de praktijk vaak onoverkomelijke — moeilijkheden op. Aangezien driekwart van ons territoire uit landbouwgrond bestaat heeft men voor het uitvoeren van recreatieplannen van enige omvang nogal wat landbouwpercelen nodig. De boeren staan echter ongaarne land af; de landbouwsteun is namelijk mede gebaseerd op het aantal hectaren en ieder probeert dus mede te doen aan de overigen economisch gesproken nogal dubieuze <sup>2)</sup> wedloop naar bedrijfsvergroting.

Zolang er niet automatisch of vrijwillig landbouwgronden vrijkomen zullen er dus bepaalde ingrepen nodig zijn. De „Voorlopige regeling inzake het Nationale Plan en de Streekplannen” voorziet in zulk een ingreep tezamen met „Uitbreidingsplannen van de gemeenten”,

<sup>1)</sup> Zie: „De Randstad Holland; in 1980 een onbewoonbare woning?” en „De Randstad Holland; verzekering der leefbaarheid zelfs zonder grote offers mogelijk?” door Mr. F. Goud in „E.-S.B.” van resp. 28 maart en 4 april 1962 en „Behoeft aan recreatiegebieden in de Randstad Holland” door A. N. J. Vriens in „E.-S.B.” van 24 oktober 1962.

<sup>2)</sup> Dubieus in die zin dat er bedrijfsvergroting en bedrijfsvergroting is. Bedrijfsvergroting tot 60 ha moet nu al het minimum geacht worden (zie Bucolicus in „Elseviers Weekblad” van 14 maart 1964 en „Consumentengids”, no. 1 van 1965), terwijl het samenvoegen van twee noodlijdende boerderijen tot één noodlijdend bedrijfje, zoals dat thans wel door de Cultuurtechnische Dienst wordt bevorderd, economisch weinig zin heeft (zie M. H. Douna: „Het meten van de privaat-economische rentabiliteit van ruilverkaveling door middel van gebiedsvergelijking” in het „Landbouwkundig Tijdschrift” van september 1963, no. 16).

# De (Europese) fabrikanten van computers en perifere apparatuur

(V)\*

Een van de fabrikanten met een belangrijke Europese afzet is de Compagnie des Machines Bull in Frankrijk, oorspronkelijk een papierfabriek, die in 1931 voor \$ 4.000 patenten voor ponskaartenmachines kocht van de Noor Bull. Gelijk reeds in vorige beschouwingen vermeld, behoorde vóór de laatste wereldoorlog de Bull met I.B.M., Remington Powers en Powers Samas tot de vier leveranciers, die de ponskaartenmachinemarkt beheersten.

Fortuinlijke en minder fortuinlijke ontwikkelingen op technisch gebied hebben elkaar in de naoorlogse tijd afgewisseld. Aan haar conventionele ponskaartenappa-

\*) De voorgaande artikelen werden geplaatst in „E.-S.B.” van 7 maart, 31 maart, 7 april en 14 april jl.

ratuur die van uitstekende kwaliteit was, voegde zij reeds in 1957 een kleine computer — de zgn. Extension Tambour — toe die van stonde aan een groot succes was. De ontwikkeling van een grote computer, de Gamma 60, waarin zeer veel geld geïnvesteerd was en die geen succes bleek, gevoegd bij de felle concurrentie van de I.B.M., heeft de Bull echter in moeilijkheden gebracht. Licentie- of samenwerkingsovereenkomsten bestaan met Olivetti (Italië) en met Mitsubishi (Japan).

De bovenbedoelde moeilijkheden en de financiering van de verhuur van de machines leidden tot een vergaande participatie van de Amerikaanse General Electric Corp. in de leiding en het kapitaal van de Bull.

(vervolg van blz. 365)

zoals deze uit art. 35 e.v. van de Woningwet juncto art. 77 e.v. van de Ontheffingswet blijkt. Voor het tot stand brengen van redelijk grote toeristische recreatiezones schiet het huidige instrumentarium echter tekort. Men kan thans hoogstens bepaalde gronden tot recreatieterritoir „bestemmen”, maar daardoor raakt men nog niet in het bezit van de grond. Het verkrijgen daarvan is thans beslist de „bottle-neck” van al dergelijke plannen.

Intussen zal binnenkort (vermoedelijk medio 1965) een geheel nieuwe regeling haar beslag krijgen. Deze regeling zal het nodige soelaas kunnen brengen. Alsdan zal namelijk in werking treden de Wet van 5 juli 1962 op de Ruimtelijke Ordening, waarin de wettelijke mogelijkheid voor de Provinciale Staten en de gemeenten wordt geopend om streekplannen, structuurplannen en bestemmingsplannen op te maken. Op de betreffende gronden komt dan een soort conservatoir beslag te liggen, in dier voege dat de eigenaar er niet meer vrij over mag beschikken. Overeenkomstig het te wijzigen art. 77 van de Ontheffingswet zullen daarna de nodige percelen ook onteigend kunnen worden ten behoeve van recreatie e.d.

Wij willen hier nog wijzen op een andere mogelijkheid om de nodige recreatieve voorzieningen tot stand te brengen, nl. via de instrumenten waarover het Ministerie van Landbouw beschikt: de Ruilverkavelingswet, de Stichting Beheer Landbouwgronden en het Ontwikkelings- en Saneringsfonds.

Hoewel het volgens de Kamerstukken betreffende het Ontwikkelings- en Saneringsfonds aanvankelijk in de bedoeling lag marginale landbouwgronden uit de productie te nemen, blijkt de praktijk een andere kant op te gaan. In feite worden namelijk vrijwel alle gronden, waarover het Ministerie van Landbouw komt te beschikken vanwege verplaatsing van boeren naar de Zui-

derzeepolders en door afkoop, bestemd voor bedrijfsvergroting. Dat bedrijfsvergroting, althans op de thans toegepaste wijze, weinig effectief is, heeft de heer Douma in zijn in voetnoot 2 genoemde artikel reeds afdoende aangetoond.

Momenteel tekent zich een duidelijke structurele overproductie af in de landbouw <sup>3)</sup>, welke alleen beperkt kan worden door het uit de productie nemen <sup>4)</sup> van aanzienlijke hoeveelheden marginale gronden. De consequentie hiervan kan moeilijk een andere zijn dan dat de huidige werkwijze van de Cultuurtechnische Dienst met zijn hulpdiensten wordt gestaakt. Daarentegen zal er ruimte komen voor twee andere taken. Ten eerste het helpen formeren van grote rationele landbouwbedrijven op de beste gronden die wel een lonende exploitatie tegen wereldprijzen kunnen bewerkstelligen. En voorts — indien en zolang het nieuwe systeem van de Wet op de Ruimtelijke Ordening nog niet op gang is — het omvormen van vrijgekomen marginale landbouwgronden in toeristisch-recreatieve complexen.

Men ziet het: er zijn mogelijkheden genoeg tot oplossing van onze nijpende grondproblemen. Moge daarom de tijd niet veraf zijn dat zij in feite de resultaten afwerpen, waarnaar wij allen met zoveel spanning tegemoet zien.

<sup>3)</sup>s-Gravenhage.

Mr. J. A. FRESEMAN GRATAMA.

<sup>3)</sup> Zie het artikel van Prof. Dr. E. W. Hofstee: „75 jaar ontwikkeling van de Nederlandse landbouw” in het jubileumboek van de Koninklijke Nederlandsche Heidemaatschappij en het artikel van Prof. Dr. F. Hartog: „Economische aspecten van de Nederlandse landbouwprotectie” in „De Economist” van januari 1964.

<sup>4)</sup> Zie het artikel „Grond behoefte in Nederland niet schaars te zijn noch te duur” in „E.-S.B.” van 18 maart 1964, waarin werd gesteld dat zonder bezwaar per jaar aan 25.000 ha marginale landbouwgronden een betere bestemming kan worden gegeven. Bucolicus berekent in zijn genoemde artikel dat in totaal 500.000 ha uit de productie zal moeten worden genomen.

De Bull levert thans computers die door haar zelf, R.C.A. en General Electric, ontworpen zijn. Het ligt voorts in de bedoeling ook datatransmissie-apparatuur van General Electric op de markt te brengen.

De Bull heeft meer dan 11.000 employés in dienst en neemt ook in ons land een belangrijke plaats in. De tijd zal moeten uitwijzen of General Electric haar positie in Frankrijk kan consolideren en uitbreiden, nu de uitlatingen van de Franse regering dat zij maatregelen zal nemen om de elektronische en automobiël-industrie tegen Amerikaanse invloeden af te schermen, toenemen.

Evenals de Bull is ook de Italiaanse onderneming Olivetti door een aantal factoren, w.o. de aankoop van de Underwood Corp. in de Verenigde Staten en de computerfabricage en -financiering in Europa, in moeilijkheden gekomen. Dit fameuze familiebedrijf heeft daardoor de hulp van een Italiaanse groep en van de General Electric Corp. moeten aanvaarden. De productie en verkoop van computers die tot nu toe overigens beperkt was tot Italië zal door een aparte vennootschap, waarin General Electric een meerderheidsbelang heeft, ter hand worden genomen. Door de transacties met de Italiaanse groep en General Electric is het bezit van de familie Olivetti in het concern tot ca. 30 pCt. teruggebracht. In de traditionele, zeer prospererende activiteiten van Olivetti — reken-, boekhoud-, schrijfmachines e.d. — heeft General Electric geen deel. Wel staat het betreffende verkoopapparaat ook voor de computerverkoop ter beschikking.

Interessant zijn de ontwikkelingen in Engeland, dat aanvankelijk in productie en gebruik van computers een geavanceerde plaats in Europa innam. In de jaren 1955-1960 legde een vrij groot aantal bedrijven zich op de fabricage van computers en aanverwante machines toe. Er waren echter te veel verspreide initiatieven, terwijl van vrijwel alle bedrijven de verkooporganisatie voor binnen- en buitenland te kort schoot, waardoor thans buitenlandse computerfabrikanten sterk naar voren zijn gekomen.

Concentraties hebben inmiddels plaats gevonden, waardoor er thans drie grote fabrikantengroepen zijn. Allereerst International Computers and Tabulators Ltd. (I.C.T.), die de computerafdelingen van Electrical Music Industries en Ferranti Ltd. heeft overgenomen en licentie-overeenkomsten met R.C.A., Sperry Rand (Verenigde Staten) en Hitachi (Japan) heeft gesloten. Voorts Elliott-Automation, een maatschappij die zich zowel op het gebied van de fabrieks- als de kantoor-automatisering beweegt en voor Europa samenwerkt met de National Cash Register Co. ten aanzien van wetenschappelijke, technische en administratiecomputers, waarvan er verschillende in Nederland zijn geplaatst.

Een derde groep betreft de samensmelting van de computerafdelingen van de English Electric Ltd. met Leo Computers Ltd. (aanvankelijk dochtermaatschappij van het bekende Lyon's concern) en de Marconi Company Ltd. Van de buitenlandse leveranciers heeft Honeywell een belangrijke fabriek voor fabrieks- en kantoorautomatisering in Schotland. Voor de bouw van regel- en meetapparatuur gaat zij samenwerken met de Zweedse maatschappij SAAB, die enige ervaring op het gebied van computerbouw heeft en voorts een grootgebruiker van analogonmachines van Honeywell is.

De Engelse concerns hebben moeite zich staande te houden tegen de Amerikaanse concurrentie. Er is een commissie onder leiding van Lord Mountbatten om na te gaan op welke wijze de positie van de elektronische industrie kan worden versterkt, terwijl er gezaghebbende stemmen opgaan om tot verdere concentratie te komen. De positie van de Engelse computer-industrie wordt door de regering en de publieke opinie als een zorgvolle en uiterst belangrijke zaak gezien.

In Duitsland brengt Siemens enige zelfontworpen en -gefabriceerde computers met toebehoren ter markt, maar heeft grote moeite om voor deze produkten afnemers in het buitenland te vinden. Sinds kort is een vergaande samenwerking met R.C.A. tot stand gekomen, waarvan de resultaten in een verhoogd verkoopelan en aankondiging van een nieuwe computerserie, de Siemens 4004, die waarschijnlijk identiek is met de nieuwe R.C.A.-Spectra machines, reeds merkbaar zijn. Andere initiatieven, t.w. van AEG-Telefunken en de Duitse Standard Elektrik — dochter van het I.T.T.-concern — schijnen dood te lopen.

In andere landen zijn of worden wel computers gebouwd (Zweden en Zwitserland), maar de betreffende fabricage lijkt een meer incidenteel karakter te hebben. Wat ons land aangaat heeft de N.V. Electrologica, dochtermaatschappij van de N.V. Nillmij, opmerkelijke successen geboekt met de fabricage en verkoop van computers. Van de X1 zijn thans 33 stuks verkocht, waarvan 17 in Nederland; van de nog in ontwerp c.q. productie zijnde X8 twaalf stuks. De maatschappij maakt, met uitzondering van een ponsband-lezer, zelf geen perifere apparatuur, maar betreft deze zonodig van concurrenten of speciaal daarvoor bestaande toeleveringsbedrijven.

Het bedrijf steunt in belangrijke mate op de stuwkracht en persoonlijke relaties van de president-directeur van de Nillmij, Prof. Dr. J. Engelfriet. Het heeft thans ca. 550 employés in dienst. Een verlies- en winstrekening van de N.V. Electrologica treft men in het verslag van de Nillmij niet aan. Beziet men de positie van Electrologica tegen de achtergrond van het grootbedrijf van haar concurrenten en de samensmeltings- en samenwerkingstendenties, die tussen hen waarneembaar zijn — zoals beschreven in vorige artikelen — dan lijkt het niet waarschijnlijk dat deze onderneming op den duur haar solitaire positie in ons land zal kunnen handhaven.

Een bijzondere situatie is waar te nemen ten aanzien van Philips Eindhoven. Philips is momenteel leverancier van computerelementen voor militaire en industriële projecten en is voorts een grote fabrikant van onderdelen voor computers. Het heeft voor eigen gebruik enige rekenmachines gemaakt en sinds 1963 een Hoofdindustrie-groep Computers gevormd.

In Apeldoorn wordt een fabriek gebouwd voor de ontwikkeling van elektronische rekenapparatuur. Het is voor een buitenstaander moeilijk vast te stellen of Philips in optima forma de fabricage en verkoop van computers voor administratiedoeleinden ter hand zal nemen of zijn computerresearch en -ontwikkeling primair richt op het verkrijgen van inzichten ten behoeve van de fabricage van andersoortige informatieverwerkende apparatuur en onderdelen.

Wat de onderdelenmarkt betreft, deze was — gelijk

reeds opgemerkt — oorspronkelijk zeer winstgevend, maar is ten gevolge van allerlei tendenties thans niet meer za prospererend. Het is echter uiteraard altijd mogelijk met iets bijzonders op dit gebied een markt te creëren. Zo vermeldde de „Philips' Koerier" van 23 mei 1964 het gereedkomen van het eerste D-geheugen met een capaciteit van 16.384 woorden en een gemiddelde cyclustijd van 2 micro-seconden, hetgeen erop kan duiden dat men in toenemende mate aandacht gaat geven aan de ontwikkeling en produktie van grote onderdelen. Ook over enige jaren zal dit bedrijf met zijn enorm potentieel nog wel een plaats op de computermarkt kunnen veroveren, maar gemakkelijk zal dat, gezien de vele gevestigde posities van zeer sterke andere computermaatschappijen, niet gaan.

Een belangrijk voordeel voor Philips kan zijn gelegen in zijn enorme research en ervaring op vrijwel alle gebieden van de elektronica en voorts in het feit, dat het reeds vanaf de jaren dertig omvangrijke pioniersarbeid heeft verricht op het gebied van administratie en organisatie <sup>1)</sup>, waardoor het voor de opbouw van een verkoop- annex serviceorganisatie voor computers e.d. eventueel ook uit deze bijzondere bron van ervaring en deskundigheid kan putten.

Gezien de concentratietendenties in de computerindustrie en de geografische beperktheid van ons land ligt de gedachte aan een samengaan tussen Philips en Electrologica voor de hand. In hoeverre deze tot realisatie zal komen, moet uiteraard worden afgewacht.

's-Gravenhage.

H. REINOUD.

<sup>1)</sup> Hieraan zijn de namen verbonden van Prof. Dr. Ir. J. Goudriaan, J. E. Spinosa Cattela, Drs. M. J. van der Ploeg, Prof. A. Goudekot en P. C. Breek.

#### Naschrift.

I. Na het schrijven van het bovenstaande artikel hebben de N.V. Philips en de N.V. Electrologica op 19 maart

1965 het volgende persbericht verstrekt:

#### „Samenwerking in de Nederlandse Computerindustrie”.

Commissarissen en Directie van de tot het Nillmij-concern behorende N.V. Electrologica te 's-Gravenhage en de Raad van Bestuur van de N.V. Philips' Gloeilampenfabrieken te Eindhoven delen mede, dat zij, overtuigd van de wenselijkheid van een nauwer samengaan op het gebied van computers en daarmee verwante apparatuur, in beginsel hebben besloten tot samenwerking.

Deze samenwerking tussen Electrologica en Philips zal o.m. leiden tot onderlinge uitwisseling van technische gegevens, terwijl gestreefd zal worden naar integratie van beider programma's. Voorts is tussen beide ondernemingen overeengekomen, dat Philips een minderheidsparticipatie zal nemen in het aandelenkapitaal van Electrologica”.

Hieruit blijkt, dat inmiddels een samenwerking tussen beide ondernemingen tot stand is gekomen.

II. In „E.-S.B.” van 9 september 1964 over „De elektronische markt” deed ik aan de hand van een cijferoverzicht over de ontwikkeling van de omzet van elektronica in de periode 1950-1967 in de Verenigde Staten, enige West-Europese landen en Japan, uitkomen dat binnenkort de produktie van elektronische apparatuur voor industriële doeleinden die van radio- en televisietoestellen enz. zou gaan overtreffen. Voorts vermeldde ik daar dat in de Verenigde Staten de opdrachten voor defensie, ruimtevaart e.d. momenteel niet minder dan 54 pCt. van de totale produktie uitmaken.

In een vraaggesprek van de redacteur van het Amerikaanse blad Electronics met de heer F. Philips dd. 8 februari jl. komt een passage voor, die ik ter vergelijking hieronder weergeef:

„Today about 66 pCt. of Philips sales come from consumer products with military comprising about 5 pCt. By 1980 the company hopes that two thirds of its volume will be from the industrial and military market”.

## Het onderzoek naar distributiekkanalen en distributiekosten in Duitsland

In 1963 verscheen de vierde publikatie <sup>1)</sup> over een onderzoek naar de distributiekkanalen en distributiekosten van consumptiegoederen, dat onder leiding van Prof. Seyffert wordt uitgevoerd door het Instituut voor Handelsresearch aan de Keulse Universiteit. Deze vierde publikatie heeft zich uitsluitend gericht op consumptiegoederen uit de voedingsmiddelensector, welke het produkt zijn van de Duitse voedingsmiddelenindustrie.

Reeds eerder verscheen het resultaat van het onderzoek naar de distributiekkanalen en distributiekosten van: 1. huishoudelijke artikelen; 2. textiel, schoenen en lederwaren; 3. overige consumptiegoederen, met uitzondering

van de levensmiddelen. Het onderzoek zal worden afgesloten met een nog te verschijnen vijfde publikatie, waarin eveneens levensmiddelen het voorwerp van onderzoek zijn, maar waarin dan speciale aandacht wordt besteed aan de „verse” voedingsmiddelen, zoals brood, vlees, fruit en groente. Het onderzoek naar voedingsmiddelen valt dus uiteen in twee delen, en wel: 4. levensmiddelen, als produkt van de voedingsmiddelenindustrie; 5. levensmiddelen, welke tot de zgn. „verse produkten” worden gerekend.

De gehele studie van distributiekkanalen en distributiekosten zal, na voltooiing, 131 artikelgroepen met 511 artikelen omvatten. Het komt ons voor dat ook naar Nederlandse maatstaven het onderzoek volledig mag heten, met andere woorden, de totale consumptieve bestedingen met uitzondering van de diensten, zijn voorwerp van onderzoek geweest.

<sup>1)</sup> Prof. Dr. Dr. h.c. Rudolf Seyffert: „Wege und Kosten der Distribution der Erzeugnisse der Ernährungsindustrie”, Westdeutscher Verlag, Köln und Opladen 1963, 88 blz., 33 tabellen, D.M. 16.

## Aard van het onderzoek.

De publikatie waaraan wij in dit artikel aandacht zullen schenken, beperkt zich zoals gezegd tot de levensmiddelen als produkt van de binnenlandse voedingsmiddelenindustrie en omvat 32 artikelgroepen met in totaal 85 artikelen. Het jaar van onderzoek was 1959. De methode van onderzoek is geweest de zgn. „handelsketen”-methode, waaronder wordt verstaan dat bij het onderzoek nauwkeurig de weg van het produkt is gevolgd, die is afgelegd vanaf het magazijn voor gereed produkt bij de producent via inschakeling van de handel tot en met de finale consument. De daaraan verbonden kosten worden aangeduid als *distributiekosten*, ter onderscheiding van de *produktiekosten*. De consumentenprijs wordt dan ook gesplitst in deze beide kostengroepen. Onder distributiekosten vallen *alle* kosten na het gereedkomen van het produkt, dus de som van de: 1. verkoopkosten van de producent; 2. totale kosten plus netto winst grossier (grossiersmarge na verrekening bonussen enz.); 3. idem detaillist (de detailhandelsmarge na aftrek van eventuele zegelkortingen). Wanneer wij evenals Dr. Dreesmann in zijn „Evolutie en Expansie” de handel *functioneel* en *institutioneel* onderscheiden, dan kunnen — naar analogie — de totale distributiekosten, zoals deze in de onderhavige studie worden vastgesteld, aangeduid worden als de „functionele” distributiekosten, welke zich „institutioneel” nader laten specificeren.

Behalve de opsomming van de artikelen-catalogus, wordt ook verantwoording afgelegd van de gebruikte begrippen, hetgeen een goede bijdrage is ter voorkoming van begripsverwarring. Vervolgens wordt „gründlich” rekenschap gegeven van de spreiding en het aantal verrichte onderzoekingen. Zo blijkt dan dat meer dan 500 bedrijven van producenten, grossiers en detaillisten aan het onderzoek hebben meegewerkt, waarbij gemiddeld meer dan 90 onderzoekingen per artikel zijn gedaan. De omvang van het onderzoek mag „betrouwbaar” heten: een gemiddelde „representatiegraad” van 70 (d.i. het percentage van de totale produktie).

De resultaten van het onderzoek worden gedetailleerd per artikelgroep weergegeven, waarvan het totaal gemiddelde wordt vergeleken met de uitkomsten van de voorgaande drie onderzoekingen op het gebied van de „non-foods”. De analyse geeft een samenvatting van de distributiekosten, de distributiekosten en de handelsmarges.

## De distributiekosten.

De distributiekosten zijn op twee manieren vastgelegd en wel:

TABEL 1.

	Consumptiegoederen van de:	
	voedings- middelen- industrie	niet-levens- middelen- industrie
	(in pCt.)	
a. Verkoop door de producent aan:		
— consumptiehuishoudingen		
(direct) .....	1	2,5
— detailhandel .....	38	60
— groothandel .....	61	37,5
Totaal produkt .....	100	100
b. Consumenten kochten dit produkt van:		
— producenten (rechtstreeks) .....	1	2,5
— zelfstandige detaillisten .....	80	82
— grootwinkelbedrijf .....	8	0,0
— coöperaties .....	7	0,5
— warenhuizen/verzendhuizen .....	2	12
— overigen .....	2	3
Consumptieve aankopen .....	100	100

De structuur van de distributie van de onderscheiden consumptiegoederen vertoont op enige punten duidelijke verschillen. Zo blijkt de behoefte aan de diensten van de institutionele groothandel zeer ongelijk te zijn. Het is bekend dat de „non-foods” een aanmerkelijk *lagere* omzetsnelheid hebben. Hiertegenover staat de conclusie (blz. 44 van het rapport) dat voor artikelen met een *hoge* omzetsnelheid de afzet via de groothandel minder geschikt is. Beide uitersten mogen dan wellicht waar zijn, dit betekent o.i. nog niet dat de omzetsnelheid gebruikt kan worden bij de analyse van de distributiekosten. Op deze grootheid werken namelijk te veel heterogene krachten in.

Het aandeel van het grootwinkelbedrijf komt voor de voedingsmiddelen neer op 8 pCt. Wanneer bedacht wordt dat in Nederland het marktaandeel in de buurt van 20 pCt. ligt, dan rijst onmiddellijk de vraag naar de oorzaak van dit verschil. Zijn de definities van het grootwinkelbedrijf niet gelijk?

## De distributiekosten.

De distributiekosten laten zich in procenten van de consumentenprijs als volgt samenvatten:

TABEL 2.

	Consumptiegoederen van de:	
	voedings- middelen- industrie	niet-levens- middelen- industrie
	(in pCt.)	
Produktiekosten .....	64,8	56
Distributiekosten:		
— producent .....	12,6	12,4
— grossiers en detaillisten .....	22,6	31,6
Consumentenprijs .....	100	100
Hierbij valt nog op te merken dat de totale distributiekosten van .....	35,2	44
o.a. de volgende kostensoorten bevatten:		
— omzetbelasting .....	7,3	6,9
— transportkosten .....	5,4	3,7

De distributiekosten in beide groepen van consumptiegoederen blijken dus ook belangrijke verschillen te vertonen. Laten wij de omzetbelasting buiten beschouwing, dan bedragen de distributiekosten voor de besproken groep levensmiddelen 27,9 pCt., maar die voor de „non-foods” 37,1 pCt. van de consumentenprijs. Zoals alle gemiddelden, kunnen deze cijfers meer verbergen dan ze openbaren. Het is dan ook wel interessant dat bij de beoordeling van de distributiekosten van een aantal artikelgroepen, de studie tot de conclusie komt dat *relatief hoge distributiekosten resulteren voor sterke merkartikelen met vastgestelde prijzen* (blz. 33).

Een dergelijke conclusie is wel wat al te suggestief geformuleerd. Tegenstanders van de verticale prijsbinding zouden haar gemakkelijk kunnen gebruiken om de juistheid van één van hun contra-argumenten aan te tonen. Hiertegen zouden wij willen waarschuwen. Deze conclusie komt namelijk een beetje uit de lucht vallen: nergens wordt zij aannemelijk gemaakt. Maar al zouden de relatief hoge kosten een feit zijn, dan nog zal steeds beoordeeld moeten worden of andere factoren een rol spelen. Zo zouden wij ons kunnen afvragen of de relatief hoge distributiekosten worden veroorzaakt door:

— ondoelmatigheid in de distributie (bestaat er wellicht een oorzakelijk verband tussen artikelsoort en distributiekosten, dus een verschil in de produktieve bijdrage per artikel?);

— een *meer* dan redelijke winst bij producent en handel.

Hoge distributiekosten op zichzelf zeggen o.i. niet veel. Wat zegt het bijv. dat de distributiekosten voor suiker in Duitsland 21,5 pCt. bedragen en voor mineraalwater 60,5 pCt.? De produktieve bijdrage (de handelsprestatie) wordt immers mede bepaald door de realiseerbare omzetsnelheid, de absolute waarde, door gewicht, volume, risico's, duurzaamheid enz.

Ook dit onderzoek heeft weer bevestigd, dat artikelen met een betrekkelijk geringe waarde per eenheid procentueel hogere distributiekosten hebben dan die met een hogere prijs per eenheid. Maar ook deze conclusie moet weer beperkt worden tot bepaalde artikelgroepen (misschien de levensmiddelen). Want in zijn geheel geldt voor de duurzame gebruiksartikelen dat er zowel sprake is van relatief hoge distributiekosten als van hogere prijzen per eenheid (zie tabel 2). De betreffende uitspraak leent zich niet voor generalisatie. Alleen door verdere analyse en wellicht abstractie, zijn misschien meer algemeen geldende conclusies voor consumptiegoederen/distributiekosten mogelijk. De handelsfunctie omvat een variabel aantal taken. En ook daardoor kunnen de distributiekosten nogal uiteenlopen.

### De handelsmarges.

Het onderzoek naar de distributiekosten is niet volledig, zonder de handelsmarges van de producent, groothandel en detailhandel in de beschouwing te betrekken. De in tabel 2 genoemde kosten zijn de totale distributiekosten, zonder daarbij in aanmerking te nemen in hoeverre de tussenschakels bij de distributie waren ingeschakeld. Zo weten wij o.a. uit deze studie dat bij de distributie van het totale produkt de institutionele groothandel voor 61 pCt. resp. 37,5 pCt. was betrokken. Ook de gemiddelde handelsmarges werden in dit onderzoek vastgesteld in procenten van de consumentenprijs:

TABEL 3.

	Consumptiegoederen van de:	
	voedings- middelen- industrie	niet-levens- middelen- industrie
	(in pCt.)	
Handelsmarges van:		
1. Producent (verkoopkosten) .....	12,4	11,5
2. Groothandel .....	7,8	12,0
3. Detaillisten .....	18,4	29,3
„Totaal” .....	„38,6”	„52,8”
Totale distributiekosten .....	35,2	44,0

De 'studie geeft de totaalstelling van de handelsmarges niet weer. Terecht! Want deze gemiddelde marges kunnen niet bij elkaar worden opgeteld, daar de gewichten van de marges ongelijk zijn. Dit komt in de vergelijking met het totaal van de distributiekosten (een macro-cijfer) goed tot uitdrukking. Het verschil van 3,4 pCt. resp. 8,8 pCt. wordt voornamelijk veroorzaakt door de gedeeltelijke inschakeling van de institutionele groothandel. De groothandelsfunctie wordt steeds uitgeoefend. De vraag is alleen door wie. Dat kan zijn de producent, maar ook de detaillist. De gemiddelde producenten- en detaillistenmarge omvat dus gedeeltelijk een beloning voor geleverde groothandelsprestaties. De totaalstelling van de handelsmarges omvat dan ook dubbelstellingen tot een bedrag van 3,4 pCt., m.a.w. de institutionele marges vallen niet samen met de functionele marges, wanneer theoretisch drieërlei soort handelsprestaties zouden worden onderscheiden.

De voortdurende beweging tussen differentiatie en integratie maakt het welhaast onmogelijk de distributietak van producent, grossier en detaillist nauwkeurig te omschrijven, hoewel o.i. theoretisch daaraan behoefte bestaat. De handelsmarges geven voor beide groepen van consumptiegoederen markante verschillen te zien, welke in hoofdzaak wel zullen worden veroorzaakt door het verschil in omzetsnelheid en vereiste service. Zonder analyse van de distributiekosten vallen deze marges moeilijk te beoordelen.

### Slot.

Vergelijking van deze Duitse cijfers met Nederlandse gegevens over distributiekosten en distributiekosten zou natuurlijk interessant zijn. Wat de levensmiddelen betreft hebben wij de indruk dat, zonder de omzetbelasting, de hiervoor besproken distributiekosten geen grote afwijkingen vertonen met de Nederlandse. Overigens is een internationale vergelijking van de distributiekosten en distributiekosten geen eenvoudige zaak, maar o.i. in het kader van de ontwikkeling in de E.E.G. toch wel dringend gewenst. Denk bijv. aan de gevolgen van de harmonisatie van directe en indirecte belastingen, lonen en sociale verzekeringen, waardoor de prijspolitiek in een geheel ander licht komt te staan.

Het onderzoek van de Keulse Universiteit achten wij van groot belang. Het laat zich verstaan dat dit soort publicaties zich niet eenvoudig laat lezen. Alleen door studie kan men op verantwoorde wijze van de inhoud kennis nemen. Geïnteresseerden kunnen wij dit werk hartelijk aanbevelen. Uit de recente geboorte van de Vereniging voor Distributie-Economie moge wellicht blijken dat het aantal geïnteresseerden voor deze afdeling van de economische wetenschap groeiende is. En misschien... ziet deze Vereniging in samenwerking met het C.B.S. en onze universiteiten nog eens kans een dergelijk onderzoek ook in Nederland te realiseren.

Bilthoven.

Drs. H. A. VAN DER VEGT.

### INGEZONDEN STUK

## Fusies: modeverschijnsel of economische wenselijkheid?

In „E.-S.B.” van 17 februari jl. is een notitie opgenomen van Drs. H. A. A. Kok, onder de titel „Fusies: modeverschijnsel of economische wenselijkheid?”. Deze notitie geeft mij aanleiding tot enkele opmerkingen. Doch allereerst zou ik graag een paar vragen willen stellen.

In de eerste plaats is mij niet geheel duidelijk geworden welke vorm of soort van fusies door de schrijver worden bedoeld. Indien ik aanneem dat hij hieronder elke vorm van samensmelting verstaat, ongeacht de rol welke aan elk der voorheen zelfstandige delen wordt toebedeeld, kan ik hier voorlopig vrede mee hebben, hoewel dan toch een wel zeer gevarieerde lading door dezelfde vlag wordt gedekt.

In de tweede plaats is mij niet geheel duidelijk wat in dit verband dient te worden verstaan onder kwantitatief onderzoek. Als voorbeelden worden genoemd een onderzoek naar de groei en ontwikkeling van de bedrijfstak in Nederland en de andere E.E.G.-landen; de ontwikkeling van het eigen marktaandeel; de ontwikkeling van de importen en de invloed daarvan op de

binnenlandse markt. Op zichzelf kunnen deze onderzoeken nuttige informatie verschaffen, doch ik vraag mij af welke betekenis men juist aan deze gegevens dient toe te kennen bij de overweging al of niet te gaan fusioneren. M.i. stelt de schrijver zeer terecht dat men veelal het marktaandeel als oorzaak van een fusie en alle overige — in de theoretische economie geformuleerde — voordelen als prettige gevolgen der fusie ziet.

Elk bedrijf dat op een bepaalde markt opereert zal de beschikking dienen te hebben over de gegevens welke hiervoor bij wijze van voorbeeld reeds zijn opgenomen, onafhankelijk van een eventuele fusie. Bij de operatie op een bepaalde markt wordt een bepaald bedrijf geconfronteerd met andere bedrijven die op dezelfde markt opereren. Het effect van ieders operatie vindt zijn weerslag in een marktaandeel, het gedeelte van de markt dat door dat bepaalde bedrijf wordt beheerst. Zolang wij mogen aannemen dat elk bedrijf streeft naar een maximale winst — een streven dat kan worden gemitigeerd of geamendeerd door andere veronderstellingen, welke overigens het winststreven niet aantasten doch een andere belichting geven — mogen wij ook aannemen, dat één van deze middelen kan zijn het streven naar marktvergroting.

Met opzet spreken wij over één van de middelen. Men zou ook kunnen streven naar kostenverlaging per eenheid eindproduct of omgekeerd naar opbrengstverhoging per eenheid produkt, waarbij de laatste mogelijkheid veelal een onmogelijkheid is. Een marktvergroting, d.w.z. een groter aantal eenheden produkt welke worden afgezet, kan op diverse manieren worden bereikt, waarbij de overname of het samengaan met een ander bedrijf één der mogelijkheden is. Een samengaan met een ander bedrijf heeft het voordeel dat men in één keer zonder directe verkoopkosten een groter marktaandeel en mogelijk ook een grotere slagvaardigheid heeft dan voorheen.

Vele fusies — voor dit moment zullen wij een zo'n ruim mogelijke interpretatie aan dit begrip geven — komen tot stand uit commerciële overwegingen en zijn a.h.w. op de toekomst gericht. De belangrijkste overweging is daarbij veelal dat men gezamenlijk sterker op de markt staat. In de commentaren welke bij fusies door de directies worden verschaft leest men naast bovenstaand argument nog een aantal andere — soms voor de gelegenheid bedachte — argumenten, zoals besparingen op kapitaalsuitgaven en het overwinnen van personeelsmoeilijkheden. Een dergelijk commentaar wordt veelal besloten met een frase waarin wordt gezegd, dat voor het personeel — voorlopig — niets zal veranderen. Dit nu kan juist niet het effect zijn van een fusie, maar hierover straks.

Is eenmaal de fusie tot stand gekomen dan blijkt dat men zich op de werkelijkheid moet richten. Wat dient men nu onder deze werkelijkheid te verstaan? Bij de fusie zijn twee factoren betrokken, t.w. kapitaal en arbeid. Het blijkt dat men t.a.v. het kapitaal wordt geconfronteerd met een bepaalde investering <sup>1)</sup> in onroerende goederen, machines en bedrijfsmiddelen. Deze investering is reeds gedaan en niet direct ongedaan te maken. Noemt men veelal als een der voordelen der fusie een schaalvergroting van de produktie dan is

<sup>1)</sup> Uit deze formulering blijkt reeds, dat wij ons beperken tot bedrijven met een produktie-apparaat en voorbijgaan aan de typische handelsbedrijven waar de accenten bij een fusie anders liggen.

dit toch in de meeste gevallen een toekomstig voordeel dat niet direct is te realiseren. Op korte termijn is slechts een zekere taakverdeling tussen de onderscheidene produktie-eenheden denkbaar.

De andere genoemde factor is de arbeid. Deze factor is bijzonder gecompliceerd omdat de arbeid nu eenmaal wordt belichaamd door personeelsleden. Door een fusie worden promotielijnen doorkruist of vervaagd; er ontstaan onzekerheden. Met name de factor arbeid <sup>2)</sup> wordt vaak te weinig geïnformeerd over de gevolgen van een fusie. Nu kan men als excuus aanvoeren dat de directies van de bij een fusie betrokken bedrijven dit vaak zelf niet eens weten of dat de fusie voor hen al moeilijkheden genoeg met zich brengt, toch geloof ik dat men de werknemers betrokken bij een fusie a.h.w. moet begeleiden. In dit verband willen wij wijzen op een artikel van Ir. Bosma <sup>3)</sup> waarin deze pleit voor het begeleiden van de personeelsleden betrokken bij een fusie door een lid van de directie. De voordelen van een fusie, bijv. de marktvergroting, zullen door de personeelsleden wellicht worden begrepen; voor hun persoonlijke werkomstandigheden zijn deze voordelen niet zo sprekend. Elk bedrijf dat gaat fusioneren dient er m.i. op bedacht te zijn dat een fusie voor zover het de factor arbeid betreft, produktiviteitsverlagend kan werken gedurende de eerste tijd.

Samenvattend kan men zeggen, dat de voordelen van een fusie ongeacht of kwantitatief onderzoek heeft plaatsgevonden vaak pas op langere termijn tot uiting komen. In de eerste plaats omdat besparingen op de factor kapitaal veelal toekomstbesparingen zijn en in de tweede plaats zijn in de personeelssector remmingen — resulterend in een verlaagde produktiviteit — te verwachten, tenzij men dit op de juiste wijze opvangt. Ik ontveins mij niet, dat in het voorgaande enkele simplificaties zijn opgenomen. Gedeeltelijk heeft de heer Kok daartoe aanleiding gegeven door zijn ruime interpretatie — of wellicht is het juistere te spreken over het niet interpreteren — van het begrip fusie.

Terugkomend op mijn tweede vraag betreffende het nut van kwantitatief onderzoek bij fusies nog het volgende: ik geloof dat de vraag op zijn minst iets meer genuanceerd — afhankelijk van de vorm van de fusie — gesteld dient te worden, waarbij men allerminst uit het oog dient te verliezen dat niet-kwantitatief — zo men wil kwalitatief — onderzoek evenzeer gewenst is. Men denke alleen maar aan de problemen op personeelsgebied of aan de door de schrijver aangehaalde problemen bij de merkenpolitiek.

Breukelen.

Drs. B. G. KLEIN WASSINK.

<sup>2)</sup> Wij beperken ons thans hoofdzakelijk tot de leidinggevende arbeid beneden directieniveau.

<sup>3)</sup> Ir. J. Bosma: „Fusie, lief en leed”, in het Algemeen Handelsblad, Bank- en Verzekeringsnummer, 22 februari 1965.

## NASCHRIFT

De fusievorming staat als actueel en belangrijk onderwerp momenteel sterk in de belangstelling. Het is dan ook alleszins begrijpelijk, dat Drs. B. G. Klein Wassink op een meer uitvoerige en diepgaande behandeling van dit onderwerp van mijn kant had gehoopt. Het was — en blijft mij — gezien de anonimiteit die de voorwaarde vormde bij het uitgebreide onderzoek, dat hieraan ten grondslag heeft gelegen, helaas onmogelijk hierop dieper in te gaan.

Nederlandsch Economisch Instituut.

Drs. H. A. A. KOK.



## BOEKBESPREKINGEN

Prof. Dr. W. Steigenga: *Moderne planologie*. Aula 178. Het Spectrum, Utrecht 1964, 211 blz., f. 2,90.

Prof. Steigenga heeft de Aulareeks verrijkt met een bijdrage, waarin een nationale problematiek wordt behandeld op een wijze, die weldadig aandoet. De indruk van onbestemdheid die het vraagstuk van de ruimtelijke ordening bij de geïnteresseerde leek kan wekken — de discussies hierover dragen daartoe soms bij — is na lezing geheel verdwenen.

Over de problemen met betrekking tot de ruimtelijke ordening heeft zich in kringen die de planologie bedrijven, een discussie ontwikkeld, toen het begrip planologie nog nauwelijks vorm had gekregen. Ja, men kan stellen dat het die vorm heeft gevonden dank zij deze discussie.

De standpunten, die zich gedurende dat ontstaan in Nederland en in het buitenland hebben gevormd, betreft de schrijver in de voorstelling van zaken. Bij die voorstelling geeft de schrijver een richting aan. Het is een genoegen bij het lezen van het boek daarop bedacht te zijn. De schrijver bedrijft de planologie hier in het eigen vakgebied. Hij weet de standpunten, de aspecten van het vak zo te schikken, dat het begrip planologie voor de lezer inhoud krijgt, m.a.w. dat hij na lezing van het boek beslist een gezicht heeft op dit vakgebied.

De feitelijke gegevens, die de schrijver hanteert ter illustratie van het betoog, zijn zowel gericht op het bijbrengen van de eigen Nederlandse problematiek — kenmerkend voor zijn visie — als gesteld tegen de achtergrond van de situatie in Europa en de Verenigde Staten. Deze feitelijke vergelijkende gegevens, ontleend aan een aantal belangrijke studies — het boekje telt 5 hoofdstukken met gemiddeld 25 bronverwijzingen elk — komen het beeld, dat uiteindelijk kan worden gevormd van de Nederlandse situatie, zeer ten goede.

Zowel de nadelen als de voordelen weet de schrijver goed te schetsen. Met name de behandeling van de structuur van de verschillende steden — de randstad als één conglomeraat tezamen genomen — noopt de schrijver oplossingen voor deelproblemen te suggereren, die het overwegen bepaald waard zijn. Wij denken hier — om één punt uit vele te noemen — aan de situering van een centrale veemarkt in het groene hart van Holland, een mogelijkheid die logisch strookt met de ringvormige opbouw, welke de randstad kenmerkt. Een opbouw, die de schrijver als een pré beschouwd. De zienswijze aangaande het weinig gewenste effect, dat een algehele regelmatig gespreide bebouwing geeft, tendeeert in dezelfde richting.

Dat de opzet, een zo omvangrijke stof voor een pocketuitgave te bewerken, ook bezwaren heeft ligt voor de hand. Bij een vergelijking aangaande de mate van verstedelijking bijv. gaat de schrijver uit van een definitie, die de agglomeraties, ongeacht de administratieve grenzen, beperkt tot die met meer dan 100.000 inwoners. Dit wettigt de veronderstelling dat een bepaalde dichtheidsgraad als norm voor de indeling is gekozen. Schrijver laat nu op grond van deze indeling zien hoezeer in Nederland de verstedelijking in vergelijking met andere landen is geconcentreerd. Men kan echter gemakkelijk de vraag stellen, wat de waarde van deze deconcentratie is, indien men zich voor Nederland de agglomeraties samengesteld moet denken, ten einde uit overwegingen van administra-

tieve en ruimtelijke ordening gestalte te kunnen geven aan die ene stedelijke agglomeratie, die men in de nabije toekomst toch als ontstaansvorm meent te mogen verwachten. Deze vraag zou bij een meer uitgebreide bewerking van de stof ongetwijfeld zijn ondervangen.

In hoofdstuk III: Verkenning van enkele werkende krachten, schenkt de schrijver aandacht aan de groei van de mannelijke beroepsbevolking op grond van de in 1960 gehouden volkstelling. Ondanks het korte bestek komt hij tot een vrij diepgaande analyse: behandeld wordt de geografische spreiding, onderscheiden in primaire, secundaire en tertiaire produktiesectoren. De belangrijke rol van de internationale transportsector — vooral in het westen des lands — wordt afgezet tegen die van de andere sectoren. Een interessant aspect: tweemaal laat de schrijver zich de vraag ontvallen — bij een zo bedachtzaam man van wetenschap als Prof. Steigenga maakt dat indruk — of in de toekomst tot de aanleg van een derde havencomplex aan diep vaarwater moet worden overgegaan, gezien de demografische situatie. Die vraag, gesteld tegen de achtergrond van de constatering in het begin van het boekje, dat de doorgravingen bij IJmuiden en Hoek van Holland in de 19e eeuw tot de thans bestaande bedrijvigheid hebben geleid, ligt in de lijn van de visie van de auteur. Schrijver stelt deze vraag het eerst naar aanleiding van de betrekkelijke keuzevrijheid, die de onderneming gelaten is zich aan diep vaarwater te vestigen en nadien in samenhang met de noodzaak, bepaalde vormen van stuwende bedrijvigheid te blijven entameren — metaalindustrie, internationaal transport —, vormen die voor hun bedrijfsuitoefening op diep vaarwater zijn aangewezen. De vraag illustreert de sterke opzet, die dit Aula-boek kenmerkt. De moeilijkheden rond de vestiging van het bedrijfscomplex Mobiloil laten zien, dat zij niet overbodig gesteld is.

Een waardevol werkje voor een ieder, die in den brede geïnteresseerd is in de vragen waarvoor ons land en volk komt te staan. Bovenal een nuchter boekje.

Rotterdam.

Drs. J. VAN DER LEEDEN.

„Automation: a discussion of research methods”, *Labour and Automation*, Bulletin no. 1, International Labour Office, Geneva 1964, VI, 276 blz. \$ 3; 21 sh.

In maart 1964 vond onder auspiciën van het Internationaal Arbeidsbureau een conferentie plaats van deskundigen uit twaalf landen over de gevolgen van de automatisering en de technische vooruitgang voor de werkgelegenheid en de structuur van de beroepsbevolking. Het doel was vooral de methodologie van de onderzoeken op dit gebied te bestuderen. Aan programma's, bedoeld om de gevolgen voor de arbeidskrachten op te vangen door herscholing e.d., werd ook veel aandacht besteed.

Van de aangeboden rapporten zijn een veertiental thans gepubliceerd. Een aantal van deze studies betreft onderzoeken per bedrijfstak of in afzonderlijke ondernemingen, w.o. een onderzoek naar de gevolgen van de automatisering in de automobiellindustrie in Frankrijk.

Bij het onderzoek van de omvang van de automatisering bestudeert men niet alleen, wat reeds is geschied, maar men tracht vooral ook de toekomstige ontwikkeling te overzien, dus over de te verwachten groei van de automatisering en haar gevolgen voor de arbeidsmarkt,



uitspraken te doen. In de Nederlandse bijdrage van de heer H. Reinoud worden hiervoor methoden aangegeven waarbij zowel directe methoden, door middel van enquêtes, als indirecte analyses met behulp van productiefuncties en gegevens over de arbeidsproductiviteit worden beschouwd.

Deze auteur besluit zijn betoog met de opmerking dat veel meer middelen nodig zijn voor de verlangde micro- en macro-onderzoekingen. Hij bepleit daarom coördinatie en uitwisseling van ervaringen van de instituten, overheidsinstellingen, universiteiten enz., die zich op dit gebied bewegen.

Statistische onderzoekingen zijn en worden verricht in Canada (Ministerie van Arbeid) en de Verenigde Staten (Bureau of Labor Statistics). De vragenlijsten zijn afgedrukt op blz. 124-130 en blz. 155-163. Zij hebben betrekking op de aantallen en het type computers in gebruik, de verschillende handelingen waarvoor zij worden gebruikt, het technische personeel onderscheiden naar een aantal categorieën, enz.

De conclusies en aanbevelingen (meer dan honderd in getal!) zijn samengevat op blz. 249-267. Zij betreffen zowel de algemene theoretische analyse als de noodzaak voor meer onderzoek, zowel ten aanzien van de te verwachten verdere verbreding van de automatisering, als het opvangen van de gevolgen ervan. Een groot aantal aanbevelingen hebben betrekking op de opzet en uitvoering van „case-studies”.

Allen die belang stellen in de vraagstukken van de automatisering en haar maatschappelijke gevolgen zij deze verzamelband warm aanbevolen.

's-Gravenhage.

Dr. J. B. D. DERKSEN.

**M. J. Kingma: Reputatiebehartiging.** Agon Elsevier, Amsterdam/Brussel 1965, 182 blz., f. 6,90.

Een caleidoscoop van de public relations, aldus luidt de ondertitel. Strikt genomen is een caleidoscoop een kijker, die een eenvoudig voorwerp veelvuldig weerspiegelt, welke weerspiegelingen door kleine veranderingen van de instelling steeds wisselende figuren te zien geven. Zo wil de schrijver in de caleidoscoop der public relations eenvoudige denkbeelden in telkens andere figuren zichtbaar maken. Dat levert aardige lectuur op voor de lezer, die de basisfactoren van de public relations kent en zich kan concentreren op het behagen in de parafrazen. Wil men echter de kern van het onderwerp zelve terugvinden, dan blijken meermalen meerdere herlezingen nodig. Toetst men dan de parafraze aan de kern, dan ontstaat waardering voor de erudiete en beschouwelijke benadering, soms via citaten van Goethe en Strindberg, voor de grondslagen, voor zover behandeld, van de public relations.

Om enkele voorbeelden te noemen, het begrip empathie (aanvoelingsvermogen voor hetgeen anderen vervult) en het woord „serendipity”, d.w.z. het bij toeval vinden van waardevolle dingen van geheel andere aard dan men zoekt, vindt de lezer genoemd, maar pas na enkele er om heen spelende bladzijden komt de verklaring. Een meer directe benadering van het onderwerp vormen de waarschuwendende voorbeelden van de noodzaak voor communicatoren de taal te spreken, die

de aangesprokenen juist opvatten. Nieuw zijn deze voorbeelden niet, maar de presentatie wekt waardering, evenals van het betoog, dat secundaire bijzaken welbegrepen dienen te worden veronachtzaamd. Dieper gaat het pleidooi voor het zich gewinnen aan veel weloverwogen lezen om de onder meer voor public relations noodzakelijke persoonlijke geestelijke discipline te verwerven, waarvoor het passieve genot van radio en televisie minder geschikt is. Een recept voor de remedie tegen overdreven superioriteitsgevoel (het god-complex, zoals de psychiaters zeggen) gaat vooraf aan de gesuggereerde stelling, dat het bedrijven van public relations toch wel een zeker superioriteitsgevoel vereist, maar dan met maatschappelijk verantwoordelijkheidsbesef als uitgangspunt.

Terloops zij opgemerkt, dat het in strijd is met de geest van het boek, dat op de omslag staat vermeld, dat het „tallose voorbeelden uit de praktijk van het bedrijfsleven te zien” geeft, want nuchter geteld komt men niet verder dan ruim tien. Bij enkele van die voorbeelden heeft de recensent gewenst, dat de caleidoscoop, al was het slechts even, door een microscoop was vervangen. Waar de schrijver het personeelsblad van een grote onderneming „uniek” noemt en aan een jubileumartikel enkele citaten ontleent, had hij goed gedaan de lezer wat meer feitelijke gegevens te verschaffen dan: wekelijkse oplage 82.500 exemplaren, 18 verschillende edities en gemiddelde omvang 12 bladzijden. Het beeld van zo'n blad zou naast de foto op blz. 85 scherper en pregnanter zijn geworden door enige kwantitatieve analyse (bijv. percentage van de ruimte aan koppen, tekst en foto's gegeven), kwalitatieve analyse (een systematisch overzicht van de onderwerpen) en door een overzicht van de lezersreactie, waarvoor een onderzoek van enkele jaren geleden het materiaal heeft opgeleverd.

Indien men het boek echter strikt aan zijn ondertitel toetst, dan is de conclusie, dat het tonen van een aantal basisfactoren van de public relations in hun variaties in de praktijk des levens verscheidene boeiende beelden heeft opgeleverd.

Rotterdam.

G. DE BRUYN.

## GELD- EN KAPITAALMARKT

### Geldmarkt.

De daling in de circulatie van bankbiljetten, die na het passeren van de ultimo pleegt te geschieden, liep in de eerste weken van april, zoals werd verwacht, traag. Men spreekt wel van een uitbreiding van de ultimo, die met Pasen verband houdt. Wellicht, dat ook het grote aantal buitenlandse toeristen, dat in deze dagen ons land pleegt te overstromen en die allen met een goed gevulde guldensportemonnee de grens overschrijden hier iets mee te maken heeft. Van de f. 314 mln., die sedert half maart de maatschappij was binnen gestroomd, was tot 12 april nog slechts f. 141 mln. teruggekeerd.

Nu in de laatste weken de schatkist nog een klein bedrag aan liquiditeiten per saldo naar zich heeft toetrokken blijft de geldmarkt wat gespannen. Dit blijkt uit het beloop der bij De Nederlandsche Bank opgenomen voorschotten in rekening-courant. Van de f. 131 mln. die eind maart ter

overbrugging van de ultimo waren verkregen was in de eerste week van april f. 87 mln. afgelost, doch in de tweede week heeft men weer bijna f. 5 mln. moeten lenen om het evenwicht te herstellen. Het behoeft geen betoog, dat onder deze omstandigheden de rente voor daggeldleningen, na op 6 april te zijn verlaagd, geen verdere daling meer heeft laten zien.

Waarschijnlijk is in de laatste dagen voor Pasen de situatie enigszins gewijzigd. Op 15 april heeft nl. de maandelijks uitkering van het Rijk aan de gemeenten plaats gehad, waardoor het zeer wel mogelijk is dat na Pasen de markt verruimd blijkt.

#### Kapitaalmarkt.

Reeds zeer spoedig na de aankondiging van de obligatie-

lening der Europese Investeringsbank is in de afgelopen week een tweede guldenlening van een internationaal lichaam, nl. van de Europese Gemeenschap voor Kolen en Staal, aangekondigd. De K.S.G. wil in ons land f. 40 mln. opnemen tegen een rente van  $5\frac{3}{4}$  pCt., een uitgiftekoers van 100 pCt. en met een looptijd van 20 jaar. Behalve wat de looptijd betreft zijn de condities gelijk aan die van de Europese Investeringsbank. Ook de nieuwe lening lijkt vanwege het rendement voor de Nederlandse beleggers attractief.

De beurs handhaaft de lusteloze stemming. Behalve rechtstreeks door buiten -en binnenlandse politieke factoren, lijken ook verkopen voor buitenlandse rekening, voornamelijk van de Verenigde Staten afkomstig, een rol te spelen.

---

# NILLMIJ

---

vraagt

in het kader van uitbreiding van haar activiteiten op financieel terrein een

## jong academicus (rechten of economie)

Na een inwerkperiode van enige maanden zal betrokkene een zelfstandig aandeel krijgen in de voorbereiding van deze activiteiten.

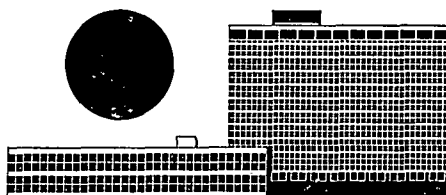
Tot zijn taak zullen behoren de inventarisatie van de hiermede samenhangende vraagstukken en het doen van suggesties ten aanzien van oplossingen hiervoor.

Na voltooiing van zijn opdracht - die enige jaren in beslag zal nemen - is verdere carrière-mogelijkheid bij een van de staforganen van het concern ruimschoots aanwezig.

Leeftijd tot 35 jaar. Enige ervaring in het bedrijfsleven is gewenst.

---

Met de hand geschreven sollicitatiebrieven voor 3 mei te richten aan het Hoofd Personeelszaken van de NILLMIJ, postbus 14, Den Haag.



## KWANTITEIT of KWALITEIT ?

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

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

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

Advertentie-afdeling „E.-S.B.”  
Postbus 42 — Schiedam.

Indexcijfers aandelen. (1953 = 100)	30 dec. 1964	H. & L. 1965	9 april 1965	15 april 1965
Algemeen .....	405	410 — 379	385	380
Intern. concerns .....	568	583 — 531	539	532
Industrie .....	355	371 — 344	350	344
Scheepvaart .....	146	155 — 143	145	147
Banken en verzekering .....	236	243 — 224	227	225
Handel enz. ....	170	180 — 170	172	171

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

#### Aandelenkoersen.

Kon. Petroleum .....	f. 158,20	f. 155,50	f. 140,90
Philips G.B. ....	f. 152,20	f. 146,30	f. 144,20
Unilever .....	f. 141,80	f. 130,60	f. 129,70
A.K.U. ....	498½	504½	596½
Expl. Mij. Scheveningen .....	220	238	243
Hoogovens, n.r.c. ....	558	525	529
Kon. Zout-Ketjen, n.r.c. ....	957	965½	940½
Amsterdam-Rotterdam Bank .. f. 66,10		f. 66,10	f. 64,80
Nationale-Nederlanden, c. ....	784	731	720
Robeco .....	f. 230	f. 223	f. 223

	30 dec. 1964	9 april 1965	15 april 1965
New York.			
Dow Jones Industrials .....	874	901	912
Restestand.			
Langl. staatsobl. a) .....	5,17	5,22	
Aand.: internationalen a) ....	3,42		3,6 b)
lokale a) .....	3,26		3,6 b)
Disconto driemaands schatkist- papier .....	37/16	3½	

a) Bron: Amsterdam-Rotterdam Bank.  
b) 31 maart 1964.

C. D. JONGMAN.

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

Voor  
reclame

kan men  
te veel  
en ook  
te weinig  
uitgeven

De meeste mislukkingen  
zijn vaak het  
gevolg van het laatste

N.V. Nederlandse Spoorwegen zoekt enkele

## staffunctionarissen

voor het Secretariaat.

Het spoorwegbedrijf is bij de grote verkeers- en vervoersvraagstukken van deze tijd nauw betrokken. Die vraagstukken zijn voor een belangrijk deel van fundamentele aard. Zij betreffen - behalve de specifiek technische aspecten - o.m. de functies van het spoorwegbedrijf en zijn dochterondernemingen in de toekomst. In het bijzonder gaat het daarbij om de inpassing van die functies in het gehele verkeer, in de ruimtelijke ontwikkeling en in de verdere ontwikkeling van onze samenleving in economisch opzicht. Vervoerspolitieke factoren, waaronder die, welke deel uitmaken van de gemeenschappelijke vervoerspolitiek in de EEG, nemen hierin een eigen plaats in.

Bij NS is op dit gebied veel onderzoekingswerk in uitvoering, zowel intern als in samenwerking met deskundigen en beleidsinstanties buiten het bedrijf; dit laatste vooral in het kader van meer algemene studies en projecten. Naast de bedrijfs-economische factoren spelen hierbij maatschappelijk-economische factoren een rol. Een deel van het werk vindt plaats in het verband der samenwerkende Europese spoorwegbedrijven.

Voor het verrichten van werkzaamheden op dit gebied wenst NS de staf van zijn Secretariaat te versterken met enkele academici. Daarbij wordt in de eerste plaats gedacht aan economen. Eventueel zullen ook andere academisch gevormden met aanleg en ambitie voor werkzaamheden van deze aard in aanmerking kunnen komen.

De nieuwe medewerkers ontvangen direct na hun indiensttreding een algemene bedrijfsintroductie. Zij moeten in staat zijn collegiaal werken in teamverband te verbinden met zelfstandige verrichting van werkzaamheden onder eigen verantwoordelijkheid. Rapportering op dit terrein geschiedt voor een belangrijk deel rechtstreeks ten dienste van de bedrijfsleiding.

Jonge zowel als meer ervaren academici nodigen wij uit voor een oriënterend gesprek. Zij kunnen hiertoe schriftelijk contact leggen met Personeelzaken van NS (2e afdeling), Moreelsepark te Utrecht. Inlichtingen kunnen telefonisch worden verkregen bij een medewerker van het Secretariaat, onder nummer 030-15871, toestel 797.





## RING VAN ROTTERDAMSE REPETITOREN

De R.R.R., een bekende landelijke instelling die opleidt voor diverse economische studierichtingen, wenst binnenkort over te gaan tot de aanstelling van een

### DOCENT BEDRIJFSHuishoudkunde

in volledig dienstverband

Gegadigden dienen:

- afgestudeerd te zijn aan de Nederlandsche Economische Hoogeschool;
- de stof op het niveau van het kandidaatsexamen aan deze instelling te kunnen doceren;
- in het westen of centrum des lands woonachtig te zijn;
- vanzelfsprekend te beschikken over goede doceercapaciteiten.

Het salaris is geheel in overstemming met de gestelde eisen en is mede afhankelijk van leeftijd en ervaring. Hoewel het wel een aanbeveling is, is ervaring op het gebied van wetenschappelijk onderwijs niet strikt vereist.

Sollicitaties worden gaarne ingewacht bij het secretariaat van de R.R.R., Bezuidenhoutseweg 223, Den Haag. Telefoon 83 62 55.

## Voor vacerende functies en beschikbare krachten

op hoog niveau zijn de advertentiekolommen van „Economisch-Statistische Berichten” het aangewezen medium:

1e) Omdat Uw annonce onder de aandacht komt van stafpersoneel in de grote bedrijven.

2e) Omdat Uw annonce wordt gelezen door diegenen, die de zakelijk belangrijke beslissingen nemen, of daarbij van grote invloed zijn.

## ROC MARKETING NEDERLAND N.V.



BUREAU VOOR MARKTONDERZOEK  
IN INTERNATIONAAL VERBAND

heeft, wegens uitbreiding van haar staf, plaats voor een

### ACADEMISCH GEVORMD PROJECTLEIDER MARKTONDERZOEK

Gedacht wordt aan een econoom, socioloog, of sociaal-psycholoog met enkele jaren praktijkervaring inzake commerciële vraagstukken, bij voorkeur op het gebied van

#### MARKETING-MANAGEMENT OF MARKTONDERZOEK

Voor een juiste vervulling van de geboden functie dienen kennis van onderzoek-methodieken en praktisch inzicht in commerciële vraagstukken gepaard te worden met goede contact-eigenschappen, organisatie-talent en stilistisch vermogen. Er zal echter ruimschoots gelegenheid zijn tot inwerken.

Leeftijd niet boven 32 jaar.

Het aanvangssalaris zal niet minder bedragen dan f. 15.000,— per jaar. Er zijn gunstige secundaire arbeidsvoorwaarden en voor de juiste kandidaat zeer goede ontwikkelingskansen, ook op internationaal gebied.

Schriftelijke sollicitaties te richten aan de directie van R.O.C. Marketing Nederland N.V., Amstelstraat 9-11, Amsterdam-C, onder vermelding in de linkerbovenhoek van de enveloppe van het opschrift „projectleider”. Nadere telefonische inlichtingen kunnen van tevoren worden ingewonnen bij Drs. H. Emanuel, tel. 24 49 31. Alle contacten zullen met volledige discretie worden behandeld.



## MINISTERIE VAN FINANCIËN

Bij de AFDELING BEGROTINGSZAKEN is gelegenheid tot plaatsing van een

### ECONOMISCH MEDEWERKER

die zal worden belast met de behandeling van zaken betreffende het algemene begrotingsbeleid van het Rijk. Wenselijke opleiding: doctoraal examen economie of middelbare schoolopleiding aangevuld met akte M.O.-economie.

Salariëring, afhankelijk van leeftijd, opleiding en ervaring, volgens de rang van hoofdcommies, referendaris 2e klasse of referendaris. (salarisgrenzen f. 887,— - f. 1.633,—; exclusief 5,3% huurcompensatie en 4% vakantie-uitkering).

A.O.W.-premie voor Rijksrekening.

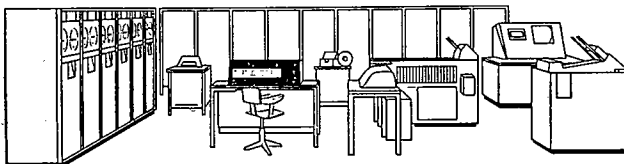
Schriftelijke sollicitaties onder no. 5-0872/7188 (in linkerbovenhoek van brief en env.) zenden aan de Rijks Psychologische Dienst, Bureau Personeelsvoorziening van de Rijksoverheid, Prins Mauritslaan 1 te 's-Gravenhage. Verzoeken om nadere inlichtingen kunnen worden gericht tot het hoofd van de Afdeling Begrotingszaken, Ministerie van Financiën, Kneuterdijk 22, 's-Gravenhage, met wie ook een afspraak kan worden gemaakt voor een oriënterend gesprek. (tel. (070) 18 44 10, tst. 21 34).

# HANNOVER-MESSE 1965



# EL

# ELECTROLOGICA



Op onze stand 709 in hal 17 bent U hartelijk welkom. Wij demonstreren de nieuwe Nederlandse computer **ELX8** en verstrekken uitvoerige inlichtingen over de computer-serie: **ELX2 ELX3 ELX4 ELX5**

Den Haag, Stadhoudersplantsoen 214, Postbus 207, Telefoon (070) - 51 46 41\* Telex 32284  
4 Düsseldorf, Liesegangstrasse 15, Telephon 35 60 21\* Fernschreiber 8587538  
Brussel 16 Bruxelles, Vorstaan 207 Boulevard du Souverain, Tél. (02) 72 23 74 / 72 23 75  
Genève, Place St. Gervais Telefoon 022/311120\*, Telex 22931 \*

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

### Uitgifte

van

**nom. f. 40.000.000.- 5<sup>3</sup>/<sub>4</sub>% 20-jarige obligaties 1965**

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

**tot de koers van 100 pCt.**

Aflossing geschiedt à pari op 1 juni, voor de eerste maal op 1 juni 1971, in 14 gelijke jaarlijkse termijnen van f. 2.650.000.- en een 15e termijn van f. 2.900.000.-.

Vervroegde gehele of gedeeltelijke aflossing is toegestaan van 1 juni 1976 af, uitsluitend op 1 juni van elk jaar, in de jaren 1976 t/m 1979 à 101½%, daarna à 101%.

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

**maandag, 26 april 1965**

van des voormiddags 9 uur tot des namiddags 4 uur,

bij hare kantoren te **Amsterdam, Rotterdam** en 's-Gravenhage, voor zover aldaar gevestigd, op de voorwaarden van het prospectus van uitgifte d.d. 13 april 1965.

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

Amsterdam  
Rotterdam, 13 april 1965.

**AMSTERDAM-ROTTERDAM BANK N.V. ALGEMENE BANK NEDERLAND N.V.**

**HOPE & CO.**

**R. MEES & ZONEN**

**PIERSON, HELDRING & PIERSON**



*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 aangenomen door de boekhandel en door uitgevers

**DE ERVEN F. BOHN  
TE HAARLEM**



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.

*U reageert op  
annonces in*

**„E.-S.B.”?**

★

*Wilt U dat dan steeds  
kenbaar maken!*

## ECONOMEN

die belangstelling hebben voor een werkring, waarin zij met een grote mate van zelfstandigheid wetenschappelijk researchwerk kunnen verrichten, worden uitgenodigd zich in verbinding te stellen met

### HET ECONOMISCH INSTITUUT VOOR HET MIDDEN- EN KLEINBEDRIJF (E.I.M.)

Het E.I.M. verricht, als onafhankelijke researchinstelling, onderzoeken van bedrijfs-, sociaal- en algemeen economische aard over en ten behoeve van het midden- en kleinbedrijf. In verband met een uitbreiding van het instituut zal de wetenschappelijke staf met enige medewerkers worden aangevuld te weten:

- a. voor het bedrijfseconomisch onderzoek
- b. voor het algemeen economisch onderzoek
- c. voor de sector weg- en watervervoer

Gegadigden voor deze functies dienen een universitaire opleiding te hebben, afgesloten of binnen korte tijd af te sluiten met het doctoraal examen economie; voor de onder b. vermelde vacature bij voorkeur de wiskundig-statistische of daarmee te vergelijken richting en voor de vacature c. liefst met vervoerseconomie als keuzevak.

Zij die zich aangetrokken voelen tot een dezer interessante functies met toekomstmogelijkheden worden verzocht zich schriftelijk te wenden tot de secretaris van de directie, Neuhuyskade 94, Den Haag, onder vermelding van leeftijd, opleiding en ervaring, alsmede naar welke type onderzoek hun belangstelling uitgaat.

# NILLMIJ

## KANSEN VOOR JONGE ACADEMICI

Er staan vele wegen open voor de jonge academicus die carrière in het bedrijfsleven wil maken. Eén ervan voert naar de NILLMIJ, een actief expansief bedrijf dat met haar verschillende dochterondernemingen op velerlei wijze aan het maatschappelijk leven deelneemt.

Behalve de werkzaamheden op zuiver verzekeringsterrein, nemen activiteiten op beleggingsgebied, financieringen, vast goed belegging, deelneming in handels- en industriële ondernemingen een steeds belangrijker plaats in. Weer een andere sector van het concern is werkzaam op het uitgebreide terrein der elektronische informatieverwerking.

In onze snel groeiende organisatie hebben wij o.m. plaats voor recent afgestudeerden in de

## RECHTEN, ECONOMIE, WIS- EN NATUURKUNDE

Na een interessant en goed gesalarieerd traineeship volgt bij gebleken geschiktheid benoeming in een functie, die ruime perspectieven opent. Vooral voor hen, die behalve wetenschappelijke belangstelling een algemene bedrijfsinteresse hebben, biedt een carrière in het moderne NILLMIJ-concern gunstige ontplooiingsmogelijkheden.

Voor aanvraag van een oriënterend gesprek, dat uiteraard geheel vrijblijvend is, kunt u zich, desgewenst reeds vóór beëindiging van uw studie, d.m.v. een korte brief, vergezeld van uw curriculum vitae, wenden tot het hoofd Personeelszaken van de NILLMIJ.

STADHOUDERSPLANTSOEN 214, 's-GRAVENHAGE, TEL. (070) 514651. BRIEVEN, POSTBUS 14.

# NILLMIJ

vraagt voor haar **Bureau Commerciële Planning en Marktonderzoek** een

## **BEDRIJFSECONOOM**

die belast zal worden met commerciële planning, marktonderzoek en statistische analyse op het gebied van vliegtuigen, vliegtuiguitrusting en andere industriële produkten.

Eigenhandig geschreven sollicitaties, vergezeld van recente pasfoto, te richten aan de afdeling Personeelszaken, Schiphol-Zuid:



Bij het **BUREAU FINANCIERINGEN EN ECONOMISCHE ZAKEN** van het Ministerie van Financiën kan worden geplaatst:

## **EEN ECONOMOOF OF EEN JURIST**

met enige ervaring op financieel-economisch gebied.

Vereist: Kritische instelling en goede mondelinge en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid.

Leeftijd: tot 35 jaar.

Taak: behandeling van financiële en economische vraagstukken, in het bijzonder op het terrein van de financiering door het Rijk van diverse researchactiviteiten.

Salaris: van f. 934,— tot f. 1.377,— per maand, excl. 5,3% huurcompensatie.  
A.O.W.-premie voor Rijksrekening.

Schriftelijke sollicitaties met vermelding van opleiding een eventuele praktijk onder nummer 5-0908/7188 (in linkerbovenhoek van brief en env.) zenden aan de Rijks Psychologische Dienst, Bureau Personeelsvoorziening van de Rijksoverheid, Prins Mauritslaan 1, 's-Gravenhage.

## **SPAARBANK VOOR DE STAD AMSTERDAM**

is voornemens over te gaan tot het aanstellen van een

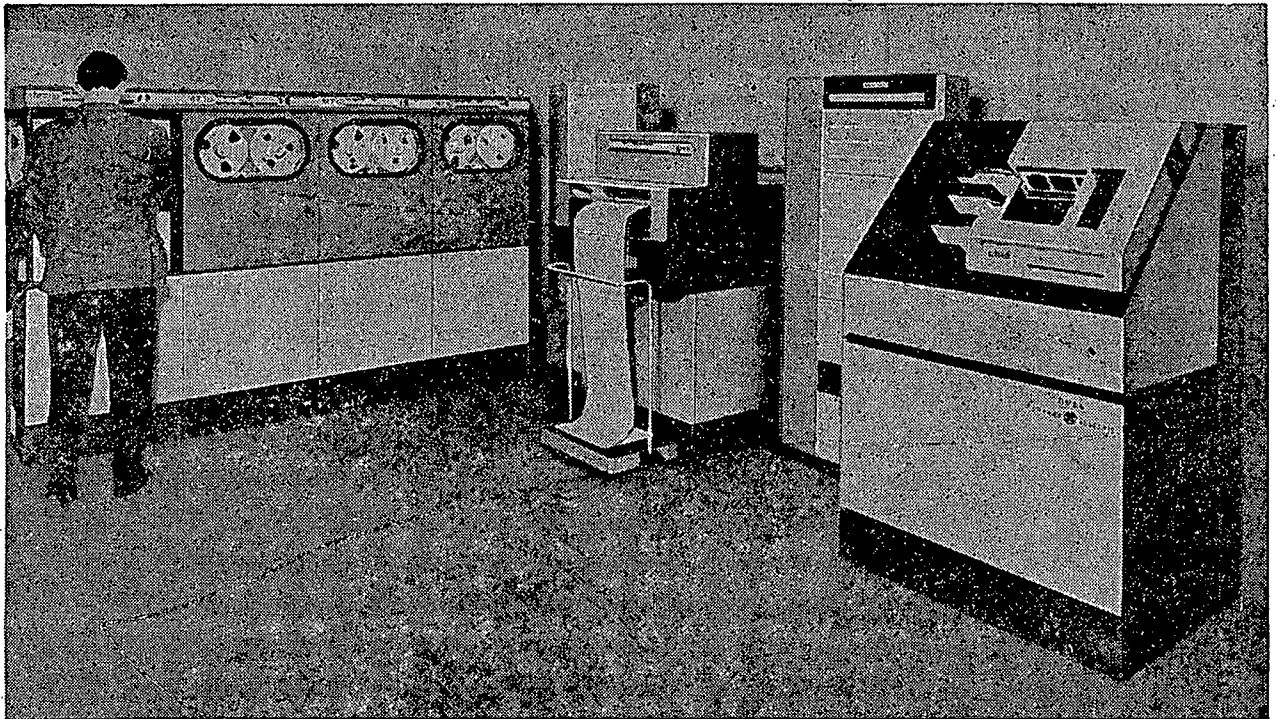
## **ADJUNCT-DIRECTEUR**

en roept gegadigden op te solliciteren

Vereisten: academische opleiding (rechten, economie of sociologie)  
leeftijd 30 - 40 jaar  
ervaring op financieel gebied

Volledige, met de hand geschreven, sollicitaties worden vóór 8 mei a.s. ingewacht bij de directeur van de instelling, Singel 548, Amsterdam-C  
(Op de enveloppe te vermelden „Sollicitatie adjunct-directeur”)

# GAMMA 115 computer uit de nieuwe Serie "100", ontwikkeld door Bull, Olivetti en General Electric



## ① GAMMA 115

Van alle computers met externe magnetische geheugens is de GAMMA 115 het eenvoudigst om mee te werken.

- Snelle invoer en uitvoer van gegevens: 600 ponskaarten of regels per minuut; ponsbanden.
- Verwisselbare schijfengeheugens.
- Magnetische banden.

## ② GAMMA 10

Van alle kaartcomputers heeft de GAMMA 10 de grootste verwerkingsmogelijkheden. Klasse bewijst zichzelf: in 1½ jaar tijd zijn 550 van deze computers verkocht!

## ③ GAMMA 135

De computer GAMMA 135 - eveneens tot deze duidelijk

superieure serie behorend - is „Compatible” met de GAMMA 115 en de GAMMA 10. Dat wil zeggen: met dit nieuwe systeem - de GAMMA 135 - is aanpassing mogelijk aan de (groeijende) dataprocessing-behoefte van de gebruiker, met benutting van alle te behalen voordelen van versnelling, grotere capaciteit en meerdere mogelijkheden en zonder bezwaarlijke wijziging van programma's en zonder omscholing van personeel.

Deze geavanceerde computer-serie „100” - thans over de gehele wereld gelanceerd - werd door Bull-General Electric, Olivetti-General Electric en General Electric gezamenlijk ontwikkeld. De serie geeft gestalte aan de wens van deze groep fabrikanten om de computergebruiker steeds betere machines ter beschikking te stellen.

**BULL**  
**GENERAL  ELECTRIC**

BULL Nederland  
 Vliegtuigstraat 26, Amsterdam-W.  
 tel. (020) 15 89 55

© GENERAL ELECTRIC IS EEN DOOR GENERAL ELECTRIC COMPANY USA GEFORREEDD MERKELSMERK