

23 maart 1966

51e jaargang, no. 2534

verschijnt wekelijks



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:

P. A. de Ruiter.



COMMISSIE VAN ADVIES VOOR BELGIË:

F. Collin; J. E. Mertens de Wilmars; J. van Tichelen; R. Vandeputte; A. J. Vlerick.

SECRETARIS COMMISSIE VAN ADVIES VOOR BELGIË:

J. Geluck.

INHOUD

Economist en Boekenweek.....	311
<i>Drs. Ch. J. Filet:</i>	
Om de toekomst van het boek	312
<i>Drs. A. G. Jacobs:</i>	
Levensverzekering, waarde- vastheid en welvaartvastheid	314
<i>Drs. R. Nagtzaam:</i>	
Fusieproblemen	317
Boekbesprekingen:	
Th. Limperg Jr.: Bedrijfs- economie, deel VI (<i>bespr.</i> <i>door Prof. Drs. A. A. de Jong</i> <i>en Prof. Dr. R. Slot</i>)	320
Colin McIver: Marketing (<i>bespr. door Drs. G. J. Aeyelts</i> <i>Averink</i>)	323
Alec Nove: De Sovjet-econo- mie (<i>bespr. door Drs. P. A. de</i> <i>Ruiter</i>)	324
Dr. Rensis Likert: Nieuwe wegen voor leiding en orga- nisatie (<i>bespr. door Drs. P.</i> <i>van Zuuren</i>)	325
Violet Barbour: Het Amster- damse kapitalisme in de 17e eeuw (<i>bespr. door Drs. P. A.</i> <i>de Ruiter</i>)	326
Dr. S. Bergsma: De vermaat- schappelijking van de onder- neming (<i>bespr. door Drs. C.</i> <i>van der Vlies</i>)	326
Recente publikaties	329
<i>Prof. Dr. C. D. Jongman:</i>	
Geld- en kapitaalmarkt....	330

AUTEURSRECHT VOORBEHOUDEN

Economist en Boekenweek

UITGEVERS, boekverkopers en naar deze hopen ook boekkopers gorden zich weer aan om de Boekenweek te gaan vieren. De Vereniging ter bevordering van de belangen des Boekhandels — nu men toch bezig is de boekenmarkt te reorganiseren willen wij gaarne in overweging geven ook de naam van de vereniging eens opnieuw te bezien — heeft zich, na de grootse manifestatie van het Nederlandse boek in de R.A.I. in 1965 weer beperkt tot de bekende trits: boekenbal, boekenweekuitgave „voor jonge mensen” en boekenweekgeschenk. Dat de prijsverhogingen ook aan de organisatoren niet ongemerkt voorbijgaan blijkt uit het voortdurend verhogen van het bedrag dat men dient te besteden ten einde in het bezit te komen van het geschenk. In 1964 nog f. 5,—, nu f. 7,50. Maar laten wij niet onplezierig doen; het is weer een fijn geschenk.

Stille dagen liggen dus in het verschiet; acht dagen lang blijven bioscopen, schouwburgen en musea leeg en het beeldscherm donkergrijs; 's avonds in het spitsuur reppen de duizenden zich naar huis, naar hun boek. Een utopie, inderdaad. De boekhandelaar verlangt echt niet dat men boeken *leest* in de Boekenweek, wel dat men ze *koopt*. En geloven wij Van het Reve (Gerard Kornelis, niet Karel) dan laat het ook de schrijver koud of zijn boeken worden *gelezen*.

Laat ons evenwel uitgaan van de minder materialistische propositie dat de Boekenweek dient om het publiek tot lezen aan te zetten en stellen wij vervolgens de vraag: heeft de economist daartoe een boekenweek van node? Hij die ook economist wil *blijven* en daartoe zijn vakliteratuur enigszins tracht bij te houden kan deze vraag met ronduit „Nee” beantwoorden. Geldt dit ferme antwoord ook voor zijn preoccupatie met de belletrie? Hij laat er doorgaans weinig van merken. Zo hij bij hoge uitzondering zijn eigen pennevruchten met een specimen der schone letteren lardeert, is de kans groot dat deze niet rechtstreeks tot hem is gekomen, maar via een citatenboek.

Lambers was destijds minder pessimistisch. Hij zegt dat de veronderstelling dat de economisten de literatuur niet kennen onjuist is; zij laten deze kennis slechts onvoldoende blijken. Waarom?

„Ligt het wellicht daaraan, dat de economie als wetenschap zeer jong is en daardoor behept met de vrees een figuur te slaan? De economist voelt zich nog steeds niet geheel zeker als wetenschapsmensch; hem knaagt dikwijls de twijfel, of hij wel voor vol wordt aangezien in zijn uitspraken. . . Zou het . . . niet teveel moed vergen den practischen mensch nog verder te doen twijfelen door de theoretische ficties te illustreren met verzinself uit de schoone letteren?”¹⁾

Misschien strekt het de onbelesen economist tot troost dat, hoe paradoxaal het klinkt, ook hij zich kan wapenen door . . . uit de schone letteren te citeren. Multatuli bijvoorbeeld laat Batavus Droogstoppel over het lezen en schrijven van romans zeggen: „Ik heb dan ook altijd opgemerkt dat mensen die zich met zoiets inlaten, gewoonlijk slecht wegkomen”. Een aforisme van een man, die wij reeds eerder in deze kolommen lieten opduiken, S. J. Lec, kan hij tevens tot wapen smeden: „Een geniale gedachte kan ook zonder woorden”.

DR

¹⁾ Prof. Drs. H. W. Lambers: „Economische grondbegrippen en schoone letteren”, in *Weerspiegelde gedachten*, blz. 117 e.v., Haarlem 1948.

Om de toekomst van het boek

Inleiding.

DE economie als wetenschap houdt zich onledig met het bestuderen van spanningsverschijnselen tussen enerzijds de vele, of zo men wil, ongelimiteerde menselijke behoeften en de schaarse middelen ter bevrediging van die behoeften anderzijds. In laatste instantie zou dan de consumptie van een goed het non plus ultra zijn voor de economie; immers de consumptieve daad bevredigt een zekere behoefte en heft in meerdere of mindere mate de genoemde spanning op. De gehele, vaak lange weg die het consumptiegoed heeft afgelegd in de verschillende fasen van zijn (omweg)productie, de inschakeling van de soms onoverzienbare reeks produktiemiddelen en de daarbij optredende typisch economische verschijnselen, dit alles dient slechts de voortbrenging van het voor consumptie rijpe economische goed. De aard van het goed wordt hierbij eenvoudigerwijs in het midden gelaten. Zo hier al problemen liggen, dan levert de economie deze volgaarne uit aan andere wetenschappen, die er dan maar hun ethisch, sociologisch enz. licht over moeten laten schijnen. Misschien is het wel goed zo. Zoveel is zeker, dat het voor de economie minstens conveniënt genoemd mag worden dat opgelapte autowrakken, levertraan, „witte” of „zwarte” narcotica, huizen enz. op één noemer gebracht worden, zonder aanzien des artikels. Deze kunstgreep vindt doorgaans reeds plaats op blz. 1 van de diverse economische hand- en leerboeken.

Het is wellicht aan een zuiver subjectieve voorkeur dezerzijds toe te schrijven, dat er in het spectrum van behoeftebevredigingsmiddelen een aantal goederen zijn, die bij ons een aparte plaats innemen. Eén daarvan is het boek en het is daarom dat in dit artikel met genoegen gesproken wordt over het onlangs verschenen rapport, uitgebracht aan de Vereniging ter Bevordering van de Belangen des Boekhandels¹⁾. Deze studie omvat op het eerste gezicht 112 blz., maar ziet men nader toe dan worden deze 112 blz. gevolgd door een substantiële reeks appendices die tezamen ongeveer 50 blz. beslaan, voor het leeuwedeel gewijd aan tabellen en grafieken.

Het is een goede zaak dat met dit rapport „het boek” in het centrum van de belangstelling komt te staan. Wil men het per se in economisch jargon formuleren, dan kan gesteld worden dat juist bij het boek de scheidslijn tussen consumptiegoed en produktiemiddel zeer vaag is, of, anders gezegd, dat die lijn in veel gevallen geen lijn is, maar een strook, een heilig gebied, een dicht bevolkt niemandsland. Het rapport zelf is voor de opdrachtgevers en belanghebbenden categorisch vrij gemakkelijk te plaatsen. Een strip-boekje over „geheim agent a.a.x.” levert ook niet zoveel moeilijkheden op. Daar tussenin bevindt zich een brede scala van genres en kwaliteiten waarbij het minder eenduidig is, maar dat maakt het verschijnsel „boek” juist tot een bijzonder fenomeen in de reeks van voor de markt geproduceerde eindprodukten.

Het rapport bevat 33 hoofdstukken, verdeeld over 4 delen, t.w. Deel I: De vraag; Deel II: Het aanbod; Deel III: De distributie en Deel IV: Samenvatting en conclusies, gevolgd door de reeds genoemde appendices.

¹⁾ *Structuuranalyse en toekomstvisie betreffende de Nederlandse boekenmarkt.* Onderzoek ten behoeve van Stichting Speurwerk betreffende het boek, door het Nederlands Centrum voor Marketing Analyses N.V., Amsterdam 1965.

Wie de dagbladders van de laatste maanden heeft gevolgd, zal er mee instemmen dat het rapport reeds in ruime mate de aandacht heeft getrokken, al dan niet in verband met het overleg tussen de belanghebbenden aan de aanbodzijde, t.w. de uitgevers en de boekhandelaren. Gelijk men weet is onder andere in het geding een reorganisatie van de Nederlandse boekenmarkt en de daarmee eventueel gepaard gaande openbreking van het hier bestaande kartel. Wij willen de vier delen achtereenvolgens aan een korte, nadere beschouwing onderwerpen.

Deel I: de vraag.

HET centrale thema van dit deel is het opstellen van een kwantitatieve prognose van de Nederlandse boekenmarkt in 1975. De rapporteurs hebben de totale markt onderverdeeld in drie sectoren, t.w. a. vraag naar boeken (exclusief schoolboeken) door gezinnen; b. vraag naar boeken (exclusief schoolboeken) door bedrijven en instellingen; c. vraag naar schoolboeken.

Ada. Een groot aantal sociologische factoren blijkt steeds weer verband te houden met de belangstelling voor het boek, zo stellen de rapporteurs op blz. 2 van hun studie. En dan volgt: „Deze factoren zijn: sexe, woonplaats, godsdienst, leeftijd, opleiding, maatschappelijke positie en inkomen”. Een groot aantal variabelen, maar gelukkig blijkt later dat het beeld niet onbelangrijk vereenvoudigd kan worden. Of al deze factoren nu met recht sociologisch genoemd kunnen worden, lijkt voor twijfel vatbaar. Op elk van deze factoren wordt beknopt gepreludeerd. Zo blijkt bijv. uit statistisch materiaal (uit *Mensen en Boeken*, Nederlandse Stichting voor Statistiek, 1961) dat in 1960 het aantal kopers van boeken relatief het hoogst was onder Gereformeerden en het laagst onder Rooms-Katholieken. Terecht laat daarop het rapport een waarschuwing horen in de trant van de „post hoc propter ergo”-dwaling: „Een sociologische samenhang tussen verschijnselen wil nog niet zeggen dat het één het gevolg is van het andere. Diverse factoren werken door elkaar heen”. Het gehele deel dat aan de orde is, getuigt van een open oog voor wat men wel noemt: interdisciplinaire benaderingswijze en het ingewikkeld interactiepatroon dat door en tussen de diverse factoren wordt geweven. Het komt in feite hierop neer, dat men streng en consequent onderscheid maakt tussen oorzaak en gevolg. Men kan op grond van het statistisch materiaal niet eens met 100 procent zekerheid concluderen dat Gereformeerden de facto ook het meest lezen, laat staan dat gesteld kan worden dat men veel leest omdat men Gereformeerd is, om van de hilarische omkering van een dergelijke causaliteit maar te zwijgen.

Op aanvaardbare wijze wordt vervolgens het aantal factoren dat de belangstelling voor boeken beïnvloedt, gereduceerd tot een drietal, t.w.:

- de mate van verstedelijking (gewezen wordt op een tendens tot homogenisatie van platteland en stad);
- opleiding (in combinatie met maatschappelijke positie);
- inkomen.

Men gaat in hoofdstuk 4 over tot de formulering van een economisch model, waarin rekening moet worden gehouden met het feit dat op de boekenmarkt de inkomens-elasticiteit groter is dan 1 en tevens met de omstandigheid

dat deze coëfficiënt daalt — maar niet beneden de waarde 1 komt — naarmate het inkomen stijgt. De keuze valt op het zgn. „Törnqvist-model”, waarbij de schrijvers verwijzen naar *Consumption forecasts for the Netherlands*, door J. G. van Beek en H. den Hartog, overdruk no. 89 van het Centraal Planbureau. Dit model blijkt goed te voldoen aan de eisen: het moet verklaren en het moet voorspellen. Is dit eenmaal vastgesteld en gecontroleerd, dan volgt al spoedig de eerste prognose:

„In prijzen van 1963 zal het uitgaventotaal voor boeken (excl. schoolboeken) van Nederlandse gezinnen 270 miljoen gulden bedragen in 1970 en 380 miljoen gulden in 1975, vergeleken met een bedrag van 169 miljoen in 1963. Of: in 1975 een 2,2 maal zo grote vraag van gezinnen... Hoeveel deze geldomzetten zullen bedragen in guldens (waarde) van die jaren, is uiteraard een kwestie van het prijspeil dat dan zal heersen”.

Ad b. T.a.v. de vraag naar boeken door bedrijven en instellingen, stond ternauwernood enig cijfermateriaal ter beschikking. Men heeft nu de stijging van de vraag door die sector gekoppeld aan de verwachte stijging van de arbeidsproductiviteit (4 pCt. per jaar). Prognose 1975: f. 24 mln.

Ad c. Bij de schoolboeken moest men zich gedeeltelijk beperken tot kwalitatieve uitspraken. Men stelt dan ook op blz. 35 dat de prognose (f. 41 mln.) „kwantitatief gezien het karakter van een minimumschatting draagt”. Het blijkt dus dat de prognose t.a.v. de gezinnen het beste gefundeerd kon worden aan de hand van het model.

Expliciet worden nog de veronderstellingen vermeld t.a.v.:

- de ontwikkeling van de productiviteit per man-uur;
- de gemiddelde gezinsgrootte;
- de totale bevolking;
- de ontwikkeling van het aantal leerlingen.

„Wat resulteert is een verwachting van de *potentiële vraag*” (cursivering van mij, Ch. J. F.). Het deel besluit met de opmerking: „Of het boekenvak de vraag op effectieve wijze tegemoet zal treden en er dus in zal slagen de potentiële vraag te realiseren in omzet, is een punt dat in een later stadium aan de orde zal komen”. Al met al heeft de lezer van deze kolommen misschien een vleugje meer helderheid t.a.v. het in de dagbladders in verschillende toonaarden gezongen adagium, nl. dat over 10 jaar de vraag naar boeken in ons land ongeveer verdubbeld zal zijn.

Deel II: het aanbod.

NA de enigszins uitvoerige bespreking van de vraag, zal t.a.v. de volgende drie delen slechts met een enkele opmerking moeten worden volstaan, temeer daar men hierover — zoals reeds gezegd — reeds enige maanden in de dagbladders is voorgelicht. Wat het aanbod betreft, zullen wij volstaan met het weergeven van enkele slotconclusies uit het onderhavige rapport. Het aanbod op de boekenmarkt staat voor enkele ernstige problemen, met name het vraagstuk van de stijging van de kosten. „Waar in de kostprijs van het boek en in de distributie van boeken de arbeidskosten een relatief groot aandeel hebben, zal deze stijging van de kostprijs door het boekenvak sterker gevoeld worden dan door andere sectoren van het bedrijfsleven” (blz. 93). Het laat zich horen dat dit probleem bij de kleinere oplagen een extra nijpend karakter gaat vertonen. Voorts concludeert het rapport dat, indien de titelproductie evenredig blijft stijgen met de bestedingen aan boeken overeenkomstig het patroon van de

periode 1957 - 1963, het realiseren van de potentiële vraag in 1975 een titelproductie zal vergen in de sector van roman-, novellen- en jeugdtitels, die ongeveer 2,5 maal zo groot moet zijn als die van 1963. Als conclusie beveelt het rapport aan de oplossing voor deze problemen te zoeken in een verhoging van de omzetsnelheid per titel.

Deel III: de distributie.

IN dit deel wordt de huidige externe organisatie van de distributie nader bezien. Er klinkt een waarschuwend toon, welke erop neer komt dat het bestaande apparaat — mede gezien de recente ontwikkelingen — de toekomstige ontwikkeling niet bij zal kunnen houden. De veelvuldig voorkomende speciale relatie die thans in het algemeen bestaat tussen boekhandel en klant is hier niet vreemd aan.

„Het geheel overziend kan men stellen dat de distributie van boeken via het erkende verkoopkanaal tot nog toe in sterke mate is gericht op een select koperspubliek, dat zowel wat opleiding, welstand en maatschappelijke positie betreft, tot de bovenlaag van de huidige maatschappij gerekend kan worden. Vooral op het platteland is de positie van de erkende boekhandel relatief zwak” (blz. 97).

Een mogelijke oplossing wordt gezien in vrijwillige filiaalbedrijven. Deze zouden beter in staat zijn aan de steeds hogere eisen het hoofd te bieden. Op de voordelen die het vrijwillige filiaalbedrijf biedt hoeft hier niet nader te worden ingegaan.

Deel IV: samenvatting en conclusies.

OVER het vierde deel kunnen wij a fortiori kort zijn. Het is een zeer lezenswaard stuk proza, dat geheel aan de verwachtingen voldoet. De samenvattingen van de eerste drie delen zijn helder en pregnant. Wat de conclusies betreft, zullen wij de laatste hier weergeven:

„Dat het boekenvak zijn taak alleen dan kan nastreven als het zoveel mogelijk mensen tot het boek brengt, is ons inziens een algemene grondvoorwaarde. Dat men daarbij rekening moet houden met de smaak van het publiek is eveneens een conditio sine qua non. Als voor het bereiken van „de massa” ook massale produktiemethoden en massacommunicatie nodig is, zien wij dat slechts als een uitvloeisel van de culturele taak van het boekenvak... Wij hebben de evolutie van het boekenvak geschetst door uit te gaan van het boek als „consumptie-artikel”. Zo dit de indruk wekte van een ontluistering van het boekenvak dan was dit onzes inziens slechts een schijnbare ontluistering” (blz. 112).

HET wil ons voorkomen dat de rapporteurs zich met hun studie kunnen feliciteren. Over de stijl kan men hier en daar twisten, maar voor men zich daaraan waagt bedenke men, dat een studie over de boekenmarkt niet noodzakelijkerwijs zelf een literair kunstprodukt behoeft te zijn. Deze muis in het voorhuis van onze cultuur — het gaat immers om het boek en zijn toekomst — zal stellig nog een staart hebben, getuige het overleg en de bezinning die in deze sector nog altijd gaande zijn. Het is te hopen dat de partijen niet al te veel exegeten en commentatoren laten opdraven, die duidelijke gedeelten verdoezelen en onduidelijke gedeelten in hun voordeel zullen verklaren. Het gaat om een groot belang, het gaat zelfs om een collectief belang, zodat er veel aan gelegen is mogelijke belangen tegenstellingen te integreren. Men zal moeten roeien met de riemen die men heeft, en het zojuist besproken rapport neemt onder die riemen een belangwekkende plaats in.

Amsterdam.

Ch. J. FILET.

LEVENSVERZEKERING, WAARDE

TEGEN het einde van het vorige jaar werden de Nederlandse levensverzekeringmaatschappijen en hun aandeelhouders opgeschrikt door de dissertatie van Dr. Van Leeuwen, welk proefschrift het levensverzekeringsbedrijf in samenhang met de begrippen waardevastheid en welvaartvastheid behandelt ¹⁾. Zo groot was de reactie in brede kring, dat op de beurs de index voor levensverzekeringaandelen in een week daalde van 789 tot 725 (1953 = 100).

Nu lijkt de conclusie van dit proefschrift, dat „als de levensverzekeraars zich tot die tevredenheid (over de bereikte resultaten) bepalen, dan moeten zij niet verbaasd staan kijken, als in de toekomst hun op de gulden gebaseerde heilige verzekeringshuisje plotseling zodanig ondermijnd blijkt te zijn, dat het nog slechts voor afbraak in de markt is” (blz. 268), inderdaad weinig bevorderlijk voor gematigd optimisme voor de toekomst. Als juist zou zijn wat bovendien nog wordt geponeerd, nl. dat er als gevolg van de grote overheidsactiviteit op het gebied van de waarde- en welvaartvastheid bij het Nederlandse publiek een afnemende belangstelling voor de aangeboden regelingen zal ontstaan en dat bij een eventuele invoering van het omslagstelsel de levensverzekeringmaatschappijen geen werkelijk nuttige rol meer spelen, dan zou de toekomst voor allen die zich met het levensverzekeringsbedrijf verbonden voelen, somber zijn.

Dit laatste zou met name voor aandeelhouders gelden als men bedenkt, dat de verzekeringsaandelen in het algemeen meer om hun groeimogelijkheden worden gevraagd dan om hun directe rendement. Dit is immers bijzonder laag en bedroeg 2,4 pCt. per ultimo 1965, waarmee deze bedrijfstak op één na het laagste rendement had. Intussen is tegen het einde van het afgelopen jaar bekend gemaakt, dat door de grote levensverzekeringmaatschappijen nu ook de mogelijkheid wordt geopend om levensverzekeringen op basis van aandelen te sluiten. Wellicht mede onder invloed daarvan is de index per ultimo 1965 weer tot 767 gestegen. Deze maatregel zal zeker de instemming van Dr. Van Leeuwen hebben.

De problematiek.

DE problematiek, welke in het proefschrift van Dr. Van Leeuwen wordt behandeld, stond vooral de laatste jaren door de versnelling van het tempo van de inflatie in het middelpunt der belangstelling. De rechten, die in polissen van levensverzekering zijn opgenomen, zijn vastgesteld in een hoeveelheid geld. Door de gevolgen van de wereldoorlog en de stijgende kosten van levensonderhoud enerzijds en de toenemende welvaart in brede lagen der Nederlandse bevolking anderzijds bleken de polissen, die vaak na verloop van een zeer lange termijn tot uitkering kwamen (als verzuimd was aan te passen aan de gewijzigde omstandigheden), niet aan het beoogde doel te beantwoorden. De traditionele gebondenheid aan de geldsfeer brengt mee, dat tegenover de premiereserve (= actuariële contante waarde der toekomstige verplichtingen) in hoofdzaak beleggingen in dezelfde valuta moeten staan. Slechts tegenover het in de onderneming werkzame eigen ver-

mogen (7½ pCt. van het balanstotaal) en een matig percentage van de verplichtingen kunnen andere dan vastrentendragende waarden, zoals aandelen en onroerende goederen, staan. Door dit evenwicht zijn de levensverzekeringmaatschappijen „slechts” in staat aan hun nominale verplichtingen te voldoen, de enige overigens, die zij op zich hebben genomen. (Opgemerkt moet worden, dat de doeleinden, die de verzekerde zich bij het afsluiten van een verzekering voor ogen zou stellen — waardevastheid en welvaartvastheid —, door Dr. Van Leeuwen zwak zijn gedefinieerd. Zo komt hij bij zijn poging het begrip welvaartvastheid te omschrijven met een definitie waarin ook de term waardevastheid een belangrijke functie vervult).

Door de „gebrekkige” wijze, waarop volgens de schrijver het levensverzekeringsbedrijf zijn functie vervult, zouden volgens hem, vooral in landen waar de kosten van levensonderhoud snel stijgen, de levensverzekeringmaatschappijen wel in staat zijn haar positie als instituut ter dekking van risico's, maar niet als spaarinstituut te handhaven. Om dit te bewijzen gaat de schrijver o.a. uit van de verhouding tussen premie-inkomen en verzekerd bestand. Uit één lage verhouding zou dan volgen, dat in landen waar de stijging van de kosten van levensonderhoud relatief groot is, het levensverzekeringsbedrijf relatief weinig als spaarinstituut wordt ingeschakeld. Deze theorie blijkt bij nadere beschouwing niet met de werkelijkheid in overeenstemming te zijn. Dr. Van Leeuwen heeft op blz. 46 van zijn boek bovengenoemde verhouding voor een groot aantal landen gegeven. In onderstaand overzicht zijn voor enkele landen de betreffende cijfers overgenomen, waarnaast tevens de stijging van de kosten van levensonderhoud is vermeld, zoals gegeven op blz. 89 van het proefschrift.

Jaar 1960	Premie-inkomen in promille van het verzekerd bestand	Kosten van levensonderhoud (1953 = 100)
Verenigde Staten	22,7	111
Groot-Brittannië	45,0	121
Nederland	30,6	122
West-Duitsland	46,2	114
Italië	40,2	116
Zwitserland	46,6	108

De Verenigde Staten met de op één na geringste stijging van de kosten van levensonderhoud hebben het laagste promillage, terwijl Groot-Brittannië met een relatief grote stijging met op één na het hoogste promillage prijkt. Reeds deze eenvoudige naast-elkaar-stelling had de schrijver tot voorzichtigheid moeten manen. Het verzekerde bestand is een zeer heterogene grootheid, die door een groot aantal factoren wordt bepaald.

Voor de komende jaren verwacht Dr. Van Leeuwen een aanhoudende inflatie, al ontkent hij niet, dat de perioden van deflatie tijdelijk de gevolgen van de inflatoire trend-

(I. M.)



VOOR ADVERTENTIES EN RECLAME IN HET BUITENLAND

INTERNATIONAAL ADVERTENTIE BUREAU

BOLIJN

KONINGSPLEIN 12-14 • AMSTERDAM • TEL. 247181

¹⁾ Dr. L. M. van Leeuwen: „Levensverzekering, waardevastheid en welvaartvastheid”. Universitaire Pers Rotterdam, 1965, 294 blz., f. 35.

STHEID EN WELVAARTVASTHEID

ontwikkeling kunnen doorbreken. Ook ten aanzien van de ontwikkeling van de welvaart is hij optimistisch. Hij komt, van deze verwachtingen uitgaande, tot het opperen van mogelijke oplossingen.

Oplossingen.

VAN winstdeling verwacht Dr. Van Leeuwen niet veel, vooral niet als het aantal belanghebbenden stijgt, maar de winsten niet stijgen. (Ten onrechte concludeert de schrijver op blz. 160, dat bij de winstverdeling de winstgerechtigde polishouders zijn achtergebleven bij aandeelhouders en tantiëmist(en). Terecht stelt „Het Financieele Dagblad” van 6 januari 1966 dat de einduitkomsten van een vergelijking van verzekeringen op basis van aandelen en winstdelingspolissen verrassend zijn. Uit deze vergelijking blijkt namelijk, dat pas een zeer belangrijke koersstijging een verzekering op basis van aandelen het wint van de guldenverzekeringen, maar dat bij een geringe koersdaling de voordelen van een winstdelende polis aanzienlijk zijn. Terecht wijst men op een eenzijdige redenering ten gunste van de verzekering op basis van aandelen.

Aan de mogelijkheid dat, indien de winsten van de levensverzekeringmaatschappijen dalen, ook de winstcapaciteit van andere ondernemingen onder druk kan komen te staan, gaat de schrijver helaas voorbij. Helaas, omdat hij als één van de belangrijkste oplossingen om de polishouder tegen de nadelen van koopkrachtdaling en het achterblijven bij de welvaartsstijging te beschermen, verzekeringen op basis van aandelen ziet.

In de naoorlogse periode hebben zowel de kosten van levensonderhoud als de koersen van aandelen een stijgende trend vertoond, zodat vele analisten naar een causale samenhang hebben gezocht. In het algemeen was het voornaamste argument voor het bestaan van een hoge correlatie, dat als gevolg van de prijsstijgingen de nominale intrinsieke waarde een stijging te zien zal geven, waardoor de koersen zullen stijgen. Vooral onder invloed van Amerikaanse theorieën heeft de gedachte terrein gewonnen, dat de koers van de aandelen veel meer dan op intrinsieke waarde op toekomstige rentabiliteit moet zijn gebaseerd. Indien echter de stijgende prijzen in de eerste plaats een gevolg zijn van stijgende lonen (inclusief sociale lasten en pensioenen), die slechts gedeeltelijk gecompenseerd kunnen worden door stijgende prijzen en toenemende produktiviteit (een situatie, die zich momenteel duidelijk in Nederland voordoet) dan zullen de winsten en in ieder geval de winstverwachtingen dalen. Bovendien zullen, als gevolg van de stijgende prijzen, de afschrijvingen, die gebaseerd zijn op vervangingswaarde, moeten toenemen. Daarnaast treedt bij inflatie meestal een verkrapping van

de liquiditeitshoeveelheid op, hetgeen ook een nadelige invloed kan hebben op het koersniveau.

Onderstaand overzicht is in dit verband schokkend.

Het land met de grootste stijging van de kosten van levensonderhoud (Italië) toont de grootste koersdaling, terwijl het land met de kleinste stijging van de kosten van levensonderhoud (Verenigde Staten) de grootste koersstijging te zien geeft. Natuurlijk zijn hier slechts vijf jaren behandeld, terwijl Dr. Van Leeuwen op de lange termijn wijst. Evenwel is bij een lijfrente, die ingaat op 65-jarige leeftijd, de lange termijn niet zo erg lang meer. De polishouder, die dacht bescherming te vinden door een verzekering op basis van aandelen te sluiten, riskeert naar uit bovenstaande cijfers blijkt niet alleen een uitkering uitgedrukt in minder koopkrachtige valuta te ontvangen, doch bovendien een met lagere nominale waarde. In termen van reële koopkracht zou hij dan dus dubbel verloren hebben.

Hier komt nog iets anders bij. Als gevolg van het terreinwinnen van de inflatiegedachte zal o.a. ook de beloning, die men eist voor het afstaan van liquide middelen stijgen. Hierdoor zal de rente stijgen, hetgeen op het niveau van de aandelenkoersen een tweeledige druk kan uitoefenen: enerzijds via de winstcapaciteit van de ondernemingen, anderzijds zal de aandeelhouder genéigd zijn ook op aandelen een hoger rendement te vragen. Dit zal bij gelijkblijvende dividenden leiden tot lagere koersen. De rente vertoont sinds het begin van de jaren vijftig een voortdurend stijgende trend, waarbij wij ons momenteel in een conjuncturele haussepositie bevinden. Het verdient in dit verband zeker aanbeveling naar de voortreffelijke dissertatie van Prof. Dr. Th. A. Stevers (Rente en renteniveau) te verwijzen.

In het proefschrift van Dr. Van Leeuwen komt het rentegezichtspunt, dat in de levensverzekering van uitermate groot belang is, beslist onvoldoende aan de orde. Maar zelfs bij toenemende winstcapaciteit is het niet a priori noodzakelijk, dat ook in de toekomst de aandelenkoersen zoveel zullen stijgen, dat zij in staat zijn alle nadelen van een koopkrachtdaling van het geld en het niet meegroeien met de welvaart volledig te compenseren. Immers, vooral na de tweede wereldoorlog is men bij de beoordeling van aandelen op een steeds hogere koers/winstverhouding gekomen, m.a.w. aandeelhouders zijn bereid geweest met een steeds lagere beloning (zowel die welke uitgekeerd als welke ingehouden wordt) genoegen te nemen. Aldus wordt een steeds zwaardere wissel op een verder verwijderde toekomst getrokken. Dat deze ontwikkeling niet kan aanhouden is duidelijk. Illustratief is in dit verband bijgaand overzichtje, dat op de Verenigde Staten gebaseerd

Procentuele verandering in de aandelenkoersen (A) en de kosten van levensonderhoud (B)

	1961		1962		1963		1964		1965 a)		Totaal	
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
België	+17,5	1	-0,8	1½	+10,3	2	+0,7	4	-7,3	4½	+20	14
West-Duitsland	-8,9	2½	-24,0	3	+10,8	3	+3,2	2½	-15,7	4	-33	16
Frankrijk	+23,1	3	+3,1	5	-18,2	5½	-8,8	3½	-9,2	4	-14	23
Italië	+1,5	2	-13,5	4½	-12,9	7½	-25,9	6	+10,7	6	-37	29
Nederland	+11,7	1½	-13,1	2	+6,7	4	+4,2	5½	-12,7	5	-6	19
Groot-Brittannië	+6,0	3½	-4,7	4	+24,9	2	-4,4	3½	-1,1	4	+19	18
Verenigde Staten	+18,8	1	-10,8	1	+17,0	1	+14,6	1½	+8,3	2	+54	7

a) Januari-november.

moet zijn, omdat cijfers voor Nederland ontbreken. Er is echter geen reden om aan te nemen, dat de situatie hier principieel anders ligt. Integendeel, de laatste jaren is duidelijk geworden, dat al een zekere stabilisatie optreedt.

Gemiddelde koers/winstverhouding

1950	7,0
1951	9,7
1952	10,9
1953	10,1
1954	11,9
1955	12,2
1956	14,9
1957	13,1
1958	17,2
1959	18,3
1960	19,4
1961	21,4
1962	18,2
1963	19,1
1964	18,0

Bron: Security Analysis, Graham, Dodd and Cottle.

Daarnaast is nog van belang, dat veel ondernemingen, mede onder invloed van aandrang van de financiële pers, ertoe zijn overgegaan een relatief groter deel van de werkelijke winst te laten zien. Eenmaal zal hierbij echter de grens worden bereikt. Hetzelfde geldt voor het steeds toenemende deel van de winst dat tot uitkering wordt gebracht. Het is wellicht interessant in dit verband onze internationale fondsen eens wat nader te bezien.

Percentage van de winst dat wordt uitgekeerd

	Kon. Olie	Uni-lever	Philips	A.K.U.	Hoog-ovens	Totaal
1955	22	18	41	21	25	21
1956	24	19	53	40	46	23
1957	20	23	44	44	29	22
1958	32	29	36	45	26	28
1959	34	32	32	34	24	31
1960	35	43	30	43	25	32
1961	38	45	39	42	29	37
1962	41	50	47	45	33	41
1963	44	54	46	42	34	43
1964	48	57	44	33	35	45

Ook bij de lokale aandelen treft men in grote lijnen hetzelfde beeld aan, al komen natuurlijk veel uitzonderingen voor. Met name geldt dit voor aandelen, waarbij een politiek van dividendstabilisatie voorop staat.

De vraag, of voldoende aandelenmateriaal aanwezig is, indien de Nederlandse levensverzekeringmaatschappijen zich op verzekeringen op basis van aandelen richten (deze vraag is van essentieel belang en nu bijzonder actueel geworden), wordt door Dr. Van Leeuwen onvoldoende beantwoord. Gedeeltelijke belegging in buitenlandse aandelen zal hier wel de praktische oplossing bieden, maar past theoretisch slecht in de beschouwingen van Dr. Van Leeuwen. Immers, het verband tussen het verloop van bijv. de Amerikaanse koersen en de kosten van levensonderhoud in Nederland is niet zo heel duidelijk. Wie echter in aandelen belegt, heeft de band met een bepaalde valuta verbroken en zal zijn blik ook niet tot één land behoeven te beperken. Vermoedelijk zullen de Nederlandse levensverzekeraars bij de aandelenbelegging ten behoeve van hun cliënten naar een internationale spreiding en optimale resultaten streven.

De conclusie van een en ander moet wel zijn, dat ook Dr. Van Leeuwen de steen der wijzen niet heeft gevonden. Wie belegt loopt nu eenmaal risico's. Dat de verzekeringmaatschappijen zo spoedig na het verschijnen van zijn boek besloten hebben de keuzemogelijkheden voor hun cliënten tot levensverzekeringen in aandelen uit te breiden, zal de auteur intussen zeker voldoening geschonken hebben en zal, mits oordeelkundig benut, voor een groot aantal Nederlanders evenwichtiger toekomstvoorzieningen mogelijk maken. Mogen de levensverzekeringmaatschappijen zich niet laten ontmoedigen door de recente onderzoekingen van de Amerikaan Prof. Eugene F. Fama, die tot de conclusie kwam: „If an analyst has neither better insights nor new information, he may as well forget about fundamental analysis and choose securities by some random selection procedure”.

Rotterdam.

Drs. A. G. JACOBS.

(I. M.)

de nieuwe **GROTE WINKLER PRINS** encyclopedie nú in 20 delen

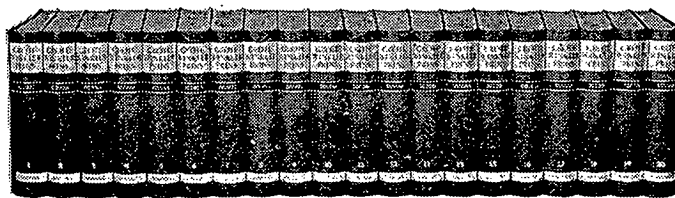
uitbreider, moderner en mooier uitgevoerd dan ooit

de encyclopedie voor hen die de hoogste eisen stellen

1000 vooraanstaande wetenschapsmensen en deskundigen uit Nederland en België werken mee aan deze grootste en volledigste algemene encyclopedie ooit in het Nederlandse taalgebied verschenen.

RIJKE INFORMATIE

100.000 onderwerpen en artikelen, waarvan 35.000 met een literatuuropgave; 75.000 registerwoorden; 12.000 functionele platen, foto's en tekeningen, deels in fraaie kleuren; 2.000 tabellen en schema's; 350 aardrijkskundige, cultuurhistorische en historische kaarten.



PRIJSVOORDEEL

vóórintekenaanpak f 49,50 per deel. Na verschijnen van deel I zal de intekenaanpak minstens f 5,— per deel hoger worden. Wanneer u nú intekent, geniet u dus een prijsvoordeel van tenminste f 100,—.

EEN 20-VOUDIG VORSTELIJK BEZIT **ABONNEMENT**
15.000 blz. in 20 smaakvolle banden formaat 26 x 17 cm.

Uw intekening wordt door ons met de grootste zorg behandeld

DE WESTER BOEKHANDEL

Nieuwe Binnenweg 331 — Rotterdam-3
Telefoon (010) 25 39 41 - 23 20 76 (Giro 18961)

Gespecialiseerd op economisch gebied!

het prettigst financiert u deze waardevolle aanschaf door maandelijks, per bank of giro, automatische betalingen van f 10,— aan ons te verrichten. U blijft dan geheel met het schema van verschijnen in de pas en ieder deel is bij aflevering praktisch geheel door u voldaan.



Fusieproblemen

TEEVEEL nog wordt, zowel in de praktijk als in de literatuur, de fusie gezien als vooral een efficiency-probleem, dat pas een rol gaat spelen na ondertekening van de fusie-overeenkomst. Men doelt dan op de samenvoeging van de technische en administratieve sectoren van het bedrijf. Beperking tot deze sectoren betekent een ontoelaatbare vereenvoudiging en daarmee een gevaarlijke onderschatting van het probleem. De enorme gecompliceerdheid van de fusieproblematiek — zo gecompliceerd dat het welhaast deprimerend werkt — wordt in een onlangs verschenen boek over fusieproblemen duidelijk naar voren gebracht ¹⁾.

Het door de schrijvers gekozen uitgangspunt stelde hen voor de niet gemakkelijke opgave het gehele terrein in een betrekkelijk kort bestek te overzien en te beschrijven. Hierin zijn zij naar mijn mening uitstekend geslaagd. Het is niet mogelijk op alle hoofdstukken uitvoerig in te gaan; ik zal mij daarom beperken tot de hoofdlijnen. Daarnaast zal ik bijzondere aandacht besteden aan enkele onderdelen die daarvoor m.i. in aanmerking komen.

De taak van de organisatie-adviseur.

ALS verantwoording van indeling en inhoud van het boek wordt door de schrijvers in de inleiding een interessante visie op de ontwikkeling van de taak van de organisatie-adviseur gegeven. Zij stellen vast dat de eenmaligheid van gebeurtenissen als fusie, opvolging e.d. een gelijktijdig beroep op sterk uiteenlopende deskundigheden nodig maakt, zoals die van de notaris, de jurist, de fiscaal adviseur, de accountant, de organisatie-adviseur enz. De schrijvers zijn van mening dat er, gezien deze ontwikkeling, behoefte bestaat aan een specialisatie op de totaliteit van het fusieprobleem, welke derhalve alle traditionele beroepsspecialisaties omvat. Voorts achten zij het op de weg van de organisatie-adviseur liggen zich deze specialisatie eigen te maken. Dit betekent — aldus de schrijvers — dat de organisatie-adviseur niet alleen meedenkt over de bedrijfsdoelstellingen en specifieke deskundigheden zodanig beheerst dat hij als intermediair tussen ondernemer en derden kan optreden, maar ook dat hij in sommige gevallen uit de rol van adviseur treedt en in onderhandeling met de bij de fusie betrokkenen rechtstreeks de belangen van zijn cliënt behartigt, en zelfs mede beheer voert over de onderneming in de kritieke fase van de ontwikkeling.

Met alle waardering voor de grondgedachte — zijnde de behoefte aan een integraal fusie-advies en fusie-plan — meen ik toch dat de schrijvers bij de conclusies t.a.v. de taakopvatting van de organisatie-adviseur te ver zijn gegaan. Zij kennen aan de organisatie-adviseur taken toe die bij uitstek op het terrein van de ondernemer zelf liggen. Men kan wel stellen dat bezinning op de bedrijfsdoelstellingen, het voeren van delicate onderhandelingen en het beheer van de onderneming specifieke ondernemerstaken zijn. Natuurlijk komen deze taken zowel binnen als buiten de onderneming voor delegatie in aanmerking, met één uitzondering: *de besluitvorming*. Nu stellen de schrijvers wel dat een en ander moet geschieden met uitdrukkelijke in-

stemming van alle betrokkenen, maar zelfs als men met uitdrukkelijk goedvinden een organisatie-adviseur — hoe deskundig ook — laat meebesturen, nl. door hem t.a.v. bepaalde problemen de *hoogste* beslissingsbevoegdheid te geven, dan geeft men als ondernemer een stuk beleid uit handen. Geeft men die hoogste bevoegdheid niet, dan is er ook geen sprake van meebesturen in eigenlijke zin, maar slechts van zelfstandig optreden binnen door de ondernemingsleiding gedelegeerde bevoegdheden, dan wel van een adviesfunctie.

Het laten meebesturen van de organisatie-adviseur zou bovendien onaanvaardbare gezagsverhoudingen kunnen doen ontstaan, met name in het geval dat de adviseur een verkeerde beslissing neemt met voor de onderneming fatale gevolgen. De commissarissen kunnen geen verantwoordelijkheid van derden voor het beleid accepteren, de directie zal zich daarentegen distantieëren van besluiten, waaraan zij niet heeft meegewerkt. Ik ontken niet dat de leiding, zeker bij een fusie, behoefte heeft aan een externe vertrouwensman aan wie in bepaalde omstandigheden zeer belangrijke taken kunnen worden toevertrouwd, maar diens bevoegdheid zal uitdrukkelijk een adviserende moeten zijn.

Het belang van de organisatie-adviseur met een ruime taakopvatting t.a.v. fusie is natuurlijk evident, vooral voor het kleinere bedrijf, alhoewel ook het grote bedrijf ermeede gediend kan zijn. In het grootbedrijf kan de door de schrijvers beoogde specialisatie op de totaliteit van het fusieprobleem evenwel door gunstiger kwantitatieve verhoudingen gemakkelijker intern worden bereikt.

De noodzaak van een ontwikkelingsplan.

ONDER verwijzing naar de verwarring rond de begrippen „fusie” en „overname” geven de schrijvers een duidelijker omlijning van beide begrippen. Als kenmerk van overname wordt genoemd de eenzijdige opgave van zelfstandigheid door één der partijen, terwijl bij fusie de pariteit van beide partners wordt beklemtoond. Dit betekent dat de overname als probleem veel minder gecompliceerd is dan de fusie. Het bedrijfsontwikkelingsplan van de overnemende partij ondergaat immers geen enkele wijziging, anders dan bij de fusie, waar juist door de gelijkwaardigheid der partners een geheel nieuw ontwikkelingsplan onvermijdelijk zal zijn. Dit verklaart waarom fusie en niet overname als object van onderzoek is gekozen.

Het is goed dat de schrijvers de noodzaak van een ontwikkelingsplan aan de orde stellen. Hieronder verstaan zij de kwantitatieve voorstelling van de meest waarschijnlijke economisch-financiële ontwikkeling van het bedrijf in de komende vijf tot tien jaren. Het opstellen van het plan geschiedt in twee fasen, t.w. de positieverkenning welke bestaat uit een met cijfers geïllustreerde verklaring van de huidige positie van de onderneming, en de prognose welke als basis moet dienen voor het projecteren van toekomstige balansen en resultatenrekeningen. Op deze wijze kan men, bij afnemende ontwikkelingsmogelijkheden, vaststellen of fusie dan wel een andere vorm van samenwerking in aanmerking komt om in deze situatie verbetering te brengen. De fusie wordt aldus in het raam van het totale ontwikkelingsplan geplaatst. Zij is dan een logisch uit-

¹⁾ Ir. N. R. A. Krekel, Drs. T. G. van der Woerd, Drs. J. J. Wouterse, *Ontwikkeling, samenwerking, fusie. Theorie en praktijkvoorbeelden*. N. Samsom N.V., Alphen aan den Rijn 1965, 201 blz., f. 14,50.

vloeijsel van de voorzienbare ontwikkeling geworden en niet meer het emotioneel geladen toverwoord of de redding-boei waarvoor men haar vaak houdt.

Het gebruik van vragenlijsten kan bij het opstellen van het plan een nuttig hulpmiddel zijn. Interessant is de „case study” van een gefingeerde onderneming, Drukkerij N.V. „De Havenstad”, aan de hand waarvan een voorbeeld van een ontwikkelingsonderzoek wordt uitgewerkt dat uitmondt in een concreet fusie-advies.

Andere vormen van samenwerking.

FUSIE is niet de enige vorm van samenwerking en lang niet altijd de beste ²⁾. In het hoofdstuk „Samenwerking” wordt o.a. nagegaan wanneer andere vormen in aanmerking komen. Tevens wordt hier bijzondere aandacht gewijd aan een vorm van samenwerking met behoud van zelfstandigheid, de zgn. assortimentuitwisseling. Het doel van deze partiële samenwerkingsvorm is verbreding van het assortiment van elk der partners zonder dat bij één van hen de ontwikkelingskosten stijgen. Schrijvers achten assortimentuitwisseling met buitenlandse bedrijven vooral van belang, omdat samenvoeging van de assortimenten van twee binnenlandse bedrijven, die op dezelfde markt opereren met gelijke of nagenoeg gelijke afnemersgroepen,

²⁾ Zie ook het jongste jaarverslag van de N.V. Nederlandsche Middenstandsbank waarin gewaarschuwd wordt tegen de fusie als modeverschijnsel. Ook de Middenstandsbank zegt dat men zich, alvorens het pad der fusie te bewandelen, de consequenties daarvan terdege moet realiseren en moet onderzoeken of fusie als beste alternatief moet worden gekozen; in feite een pleidooi voor een ontwikkelingsplan!

niet veel kans op extra omzet geeft. Alleen die bedrijven waarvan, resp. waarvoor:

1. het verkoopapparaat bij gelijke inspanning nog andere artikelen toelaat;
2. de produkten vooral kwaliteitsprodukten zijn;
3. ontwikkeling van een eigen aanvullend assortiment niet lonend is; en
4. de optimale produktie-omvang de afzetmogelijkheden van de thuismarkt sterk overtreft, komen in aanmerking voor assortimentuitwisseling.

Fusie: partnerkeuze en planning der fusie-activiteiten.

HET belangrijkste hoofdstuk van het boek is mijns inziens dat waarin op de fusie zelf nader wordt ingegaan.

Schrijvers wijzen erop dat het vraagstuk van de partnerkeuze vooral voor het middelgrote bedrijf essentieel is. Een fusie van gelijkwaardige middelgrote bedrijven kan niet voortbouwen op een reeds bestaand beleid, maar zal een geheel nieuwe ontwikkelingspolitiek moeten opbouwen uit tegen elkaar afgewogen belangen. Het gaat hierbij uitsluitend om de zgn. horizontale fusies, welke zowel schaalvergroterend als assortimentverbredend kunnen zijn. De schrijvers verdelen de weg naar fusie in twee trajecten, t.w.

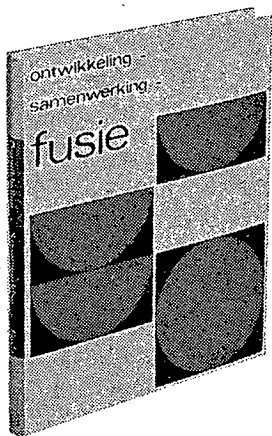
1. de analyse van de positie van het eigen bedrijf alsmede een formulering van de eisen, waaraan een eventuele fusiepartner zal moeten voldoen, en
2. het daadwerkelijk zoeken naar een geschikte partner.

Uitvoerig wordt daarna een dergelijk onderzoek in onderdelen uitgewerkt.

HET WAAROM EN HET HOE

Ontwikkeling, samenwerking, fusie

door ir. N. R. A. Krekel c.i., drs. T. G. van der Woerd en drs. J. J. Wouterse.



Over de dikwijls duistere **achtergronden** van het begrip fusie laat dit boek zijn licht schijnen. De auteurs geven een diepgaande analyse van alle vormen en trappen van samenwerking en behandelen uitvoerig de ontwikkelingskansen in deze tijd.

Over het **waarom** van de fusie licht het boek u in. Er zijn uitgebreide lijsten met vragen opgenomen aan de hand waarvan de ondernemer zelf kan bepalen waarom en wanneer samenwerking en fusie noodzakelijk zijn.

Op de vraag naar het **hoe** geven de drie deskundige auteurs (die zijn verenigd in de Maatschap van Organisatie-adviseurs) ondubbelzinnig antwoord in de vorm van een tot in de details uitgewerkt „fusiewerkschema”.

Een belangrijk boek, over een onderwerp dat steeds meer betekenis krijgt in de praktijk van het Nederlandse bedrijfsleven!

Bestel: E 440.1306.2 (gebroch., f. 14,50)

N. SAMSOM nv - ALPHEN AAN DEN RIJN - TELEFOON (01720) 2601

Ook verkrijgbaar via de boekhandel.

De fusie als project.

ZEER belangwekkend is de behandeling van de fusie zelf als project, waarbij de achtereenvolgende activiteiten met behulp van een netwerkschema stap voor stap worden geanalyseerd en geprogrammeerd. Schrijvers beklemtonen de noodzaak van een systematische benadering van het fusieprobleem in een zo vroeg mogelijk stadium van het overleg. Ik wil volstaan met te vermelden dat het hoofdstuk naast omschrijvingen van de verschillende activiteiten een schema geeft, welke die activiteiten in onderling verband plaatst; tevens wordt met een voorbeeld van een tijdplanningstabel aangegeven hoe men met behulp van het schema tot een tijdplanning van de fusie kan komen. Het geheel is een mijns inziens zeer geslaagde poging om een praktische bijdrage tot de verbetering van de fusieplanning te leveren.

De organisatie van de topleiding bij fusie.

IN een beschouwing over de structuur van de topleiding bij fusie wijzen de auteurs erop dat voor het realiseren van een fusie een beroep op geheel andere leidersenschappen wordt gedaan dan die, waarmede men onder normale omstandigheden kan volstaan. Het gaat niet om de problemen van de dagelijkse bedrijfsvoering, maar om het met kracht realiseren van een afgerond project. Volgens de auteurs zal er enerzijds bijna altijd een overschot aan directeuren zijn, anderzijds een tekort aan directeuren met die bijzondere eigenschappen, die de situatie van het ogenblik — gekenmerkt door plotselinge schaalvergroting en het doorvoeren van ingrijpende wijzigingen in hoog tempo — vereist.

Het probleem dat de auteurs hier aanroeren is mijns inziens van de allergrootste betekenis. Het succes van de fusie zal sterk afhangen van de bekwaamheden der mensen, die haar moeten verwezenlijken, maar daarentegen is, met uitzondering van de grote en zeer grote ondernemingen, de kans in het algemeen klein dat er onder de directeuren iemand schuilt die deze taak op zich kan nemen. De schrijvers stellen dat in dat geval het aantrekken van een outsider de enige oplossing is. Zij laten in het midden of met deze outsider een externe adviseur dan wel een van buiten aangetrokken topfunctionaris voor fusie-aangelegenheden wordt bedoeld. Ik ben het met hen eens dat een beroep op een outsider in het bovenbeschreven geval vrijwel onvermijdelijk is, vooral als de fusie in zeer hoog tempo moet worden gerealiseerd; de vraag is echter welk soort outsider. Ik zou in beginsel de voorkeur geven aan een permanente versterking van de topleiding in de vorm van een fusiedirecteur — te meer waar groeiende bedrijven in betrekkelijk korte tijd met meer fusies achter elkaar te maken kunnen krijgen. Daar staat als bezwaar tegenover dat juist de kleinere en middelgrote bedrijven zich moeilijker een full-time fusiedirecteur kunnen veroorloven als er voor een dergelijke functionaris niet tevens andere taken zijn. Vooral in die gevallen kan de externe organisatieadviseur een nuttige functie hebben.

Op het niveau van de directeuren der werkmaatschappijen bevelen de auteurs een methode aan waarbij de traditionele taakverdeling, welke kenmerkend is voor een onderneming in rusttoestand, wordt doorbroken en vervangen door een „projectenstructuur”; daaronder verstaan zij een taakverdeling welke gericht is op het zo snel mogelijk verwezenlijken van de fusie en waarbij elk der topfunctionarissen een gecoördineerde bijdrage tot het geheel levert. Daartoe moeten actieplannen op het gebied van de commercie, productie, administratie enz. worden uitgevoerd.

De schrijvers hebben in dit betoog in feite de consequenties getrokken met betrekking tot de structuur van de topleiding uit de stelling dat de fusie als project moet worden gezien en verwezenlijkt. Dit is een belangrijke conclusie. In vele bedrijven zijn de directeuren niet bereid van de verwezenlijking van de fusie een dagtaak te maken. Zij doen de fusie er zo'n beetje bij en gaan gewoon door met hun traditionele werkzaamheden (ik maak hierbij uitdrukkelijk een uitzondering voor die bedrijven, waarvan de eenwording als gevolg van de gekozen procedure in een betrekkelijk langzaam tempo geschiedt; in deze situatie is het voldoende als een of twee der topdirecteuren van de betrokken bedrijven zich in het bijzonder met fusieproblemen bezig houden, zonder daarvan evenwel een volledige dagtaak te maken).

Als aanvulling op het betoog van de auteurs dat hier de klassieke organisatie-theorie faalt, zou ik willen stellen dat — aangezien ook een bedrijf dat niet fusioneert zich in beweging bevindt, zij het dan dat die beweging continu i.p.v. discontinu is — er een algemene tendentie is in de richting van andere verhoudingen in de organisatie. Zo zien we bijv. onder invloed van de automatisering een ontwikkeling in de administratieve organisatie — met name bij banken — naar een meer fabriekmatige structuur, welke gelijkenis vertoont met een technisch productieproces. Dit verschijnsel gaat gepaard met een doorbreking van de traditionele afdelingsgewijze indeling en een verbinding van die elementen der verschillende afdelingen, welke een onmisbaar onderdeel van het geïntegreerde productieproces vormen.

In de organisatie van de bedrijfsleiding zien we nieuwe samenwerkingsverbanden waarbij het accent niet meer op de hiërarchieke verhouding valt, maar het element van de samenwerking in groepsverband naar voren treedt. De mate waarin deze verbanden een formele status hebben verkregen verschilt natuurlijk van bedrijf tot bedrijf. De invloed van de „projectenstructuur” is hier onmiskenbaar; ook zonder dat sprake is van fusie worden de werkzaamheden als „project” behandeld.

Mijn conclusie is dan ook dat de klassieke organisatie-theorie niet slechts faalt in die gevallen waarin sprake is van fusie, maar tevens in alle gevallen waarin van groei zonder fusie kan worden gesproken; daarbij is „falen” niet zo zeer bedoeld als falen van die theorie zelf, als wel van een eenzijdige toepassing van bepaalde aan die theorie ontleende principes op het gebied van de gezagsverhoudingen.

Enkele commerciële aspecten van bankfusies.

TEN slotte nog een enkel woord over „De kleine banken en de grote bankfusies”, een artikel dat in het laatste hoofdstuk, getiteld „Commerciële aspecten” is opgenomen en waarin nader wordt ingegaan op de voor- en nadelen van bankfusies naar aanleiding van de fusies tussen de Amsterdamsche Bank en de Rotterdamsche Bank, en de Nederlandsche Handel-Maatschappij en De Twentsche Bank. Hierin wordt gesteld dat in de periode volgend op het bekendmaken van een fusie de omzet terugloopt door de ten opzichte van de afnemers verdwenen concurrentiepositie. Dit zou voor banken zelfs in nog sterkere mate gelden dan voor industriële bedrijven. De auteurs hebben hier vooral het oog op schaalvergrotende fusies.

Om hun betoog te adstrueren voorspellen de auteurs dat de resultaten van de Amsterdam-Rotterdam Bank — schaalvergrotende fusie — in de eerste jaren na de fusie

vermoedelijk zullen afnemen. Daarbij worden zij achteraf door de feiten in het gelijk gesteld, want — zeggen ze in een noot — de resultaten van de Amsterdam-Rotterdam Bank in het eerste halfjaar 1965 vertonen een teruggang t.o.v. de overeenkomstige periode van 1964. Deze bewijsvoering nu lijkt mij niet geheel waterdicht. Men mag de ontwikkeling van een grootheid als bedrijfsresultaten nimmer aan één oorzaak toeschrijven, tenzij men verschillende bewijzen kan leveren dat dit inderdaad juist is. Een zeker omzetverlies als gevolg van cliëntenverloop na de fusie zal waarschijnlijk niet te vermijden zijn, maar het staat niet vast dat dit zal resulteren in een netto winstdaling. De voordelen van de vergroting der financiële capaciteit zijn mijns inziens — in tegenstelling tot de zienswijze van de schrijvers in dit opzicht — wel degelijk direct merkbaar, doordat de toevertrouwde middelen alsmede het eigen vermogen der fusionerende banken onmiddellijk als één geheel mogen worden beschouwd. Van het eerste ogenblik af kunnen kredieten worden verstrekt van grotere omvang dan het totaal van de kredieten, waartoe de bedrijven ieder afzonderlijk vóór de fusie in staat waren. Zeker in een monetaire situatie als de huidige zullen aspirant-kredietnemers niet lang aarzelen om van het toegenomen potentieel gebruik te maken. Wel is het juist dat de efficiency-voordelen van de fusie pas na enige jaren kunnen worden gerealiseerd. Om echter in de winstdaling van de Amsterdam-Rotterdam Bank een bevestiging te kunnen zien van een significante omzetsdaling als gevolg van de fusie lijkt mij meer bewijsmateriaal nodig³⁾.

Ik kan het dan ook niet eens zijn met het in het slot van het laatste hoofdstuk opgenomen advies aan de kleinere banken voorlopig niet te fuseren op grond van te verwachten verschuivingen in kredietportefeuilles van de grote banken. Evenmin zou ik het wagen een tegengesteld advies te geven, omdat naar mijn mening een dergelijke algemene conclusie niet voldoende kan worden gemotiveerd. De gedragslijn van de verschillende banken dient geheel en al te worden bepaald door de omstandigheden waarin zij zich bevinden; als die omstandigheden een fusie wettigen en er is een geschikte fusiepartner, dan zou ik deze verbitenis zeker niet afraden.

Deze kritiek op mijns inziens bijkomende punten neemt niet weg dat ik het met de opzet van het boek en met de gedachte die eraan ten grondslag ligt, geheel eens ben. Het belang van het boek ligt naar mijn mening vooral in de geheel nieuwe benadering van de fusieproblematiek — de fusie als project — en in de voor de praktijk bruikbare uitwerking van ideeën der schrijvers in voorbeelden, schema's, vragenlijsten e.d. De schrijvers zijn aldus in hun opzet om een bijdrage te leveren tot een integrale oplossing van het fusieprobleem zeker geslaagd.

Amstelveen.

Drs. R. NAGTZAAM.

³⁾ Uit het jaarverslag over het boekjaar 1965 blijkt dat de resultaten van het gehele jaar wel zijn verminderd, maar dat de oorzaak uitsluitend aan de kostenzijde is gelegen. Het stijgingspercentage van de drie hoofdpijlers der bruto inkomsten — t.w. rente, provisie, effecten en syndicaten — is inderdaad geringer dan in voorgaande jaren; het totaal van de toevertrouwde middelen alsmede de debiteurenportefeuille waren echter niet alleen hoger dan in 1964, de toeneming gedurende het laatste verslagjaar was zelfs aanmerkelijk groter dan in de periode 1963-1964 en daarvoor. De oorzaak van de verminderde rente-inkomsten ligt vooral in de inkrimping van de rentemarge, niet in een vermindering van de debiteurenportefeuille. Derhalve geen bevestiging van het vermoeden dat een groot cliëntenverloop heeft plaats gehad, maar wel van de veronderstelling dat de kostenvoordelen der fusie pas in een later stadium te realiseren zijn.

Th. Limperg Jr. : Bedrijfseconomie, verzameld werk, deel VI, Leer van de accountantscontrole en van de winstbepaling. N.V. Uitgeversmaatschappij \mathcal{A} E. E. Kluwer, Deventer 1965, 384 blz., f. 45.

Eerste afdeling: Leer van de accountantscontrole

KENNISNEMING van de collegestof van Prof. Limperg uit de jaren dertig doet ons duidelijk de grote ontwikkeling zien die de controleleer in de afgelopen 30 jaar heeft meegemaakt. Over verschillende saillante vraagstukken bestaat namelijk thans een van Limperg afwijkende opvatting. Ik noem hier o.a. het gebruik maken van de interne controle, de taakverdeling tussen de externe en interne accountant en de toepassing van steekproeven.

Volgens Limperg is het steunen op of het vervangen door interne controle slechts in zoverre mogelijk of geoorloofd voor zover het de eigen functie van de accountant niet onvolkomen maakt: Limperg onderscheidt slechts een paar mogelijkheden waarin dit het geval is. Zo kan de accountant de controle van onderdelen aan de interne controle overlaten in die gevallen waarin een fout in die onderdelen het beeld van de jaarrekening niet essentieel kan beïnvloeden. Ook wanneer de techniek van de controle toelaat groepen van verschijnselen collectief waar te nemen en de juistheid collectief te controleren kan het detailonderzoek — behoudens toezicht op de interne controle — aan de interne controle worden overgelaten. In alle andere gevallen is het niet mogelijk want, zo zegt Limperg, het staat vast dat de accountant door de afgifte van zijn goedkeurende verklaring het vertrouwen wekt, dat hij en niemand anders de verificatie heeft verricht; dat zijn goedkeurende verklaring is gegrond op eigen waarneming. Zijn meest principiële bezwaar tegen het steunen op interne controle is dat men een stuk accountantscontrole prijsgeeft en vervangt door interne controle, zonder dat men zich bekommert om de vraag, of er aldus geen onvolkomenheid van de accountantscontrole ontstaat. Ook de toepassing van steekproeven leidt tot een onvolkomen controle.

De eigen actie van de accountant, gebaseerd op de vertrouwenstheorie, staat in het middelpunt van zijn beschouwingen. En, rekening houdend met de toenmalige omstandigheden (nog niet tot ontwikkeling gekomen budgettering, interne/administratieve organisatie en interne controle) heeft Limperg terecht stelling genomen tegen het gebruik maken van de interne controle en van steekproeven. Maar de omstandigheden zijn inmiddels gewijzigd. Een aanmerkelijke vooruitgang is geboekt in de interne en administratieve organisatie van de bedrijven waardoor de organische samenhang van de bedrijfshandelingen beter tot zijn recht komt. Aan de interne controle wordt thans veel meer aandacht besteed en de budgettering is tot ontwikkeling gekomen. Maar ook de techniek van de mathematische steekproef heeft een aanmerkelijke vooruitgang te zien gegeven. Dit alles heeft ertoe geleid dat zowel het gebruik maken van de interne controle als van de steekproef een gelijkwaardige schakel is gaan vormen in de door de accountant te leggen controleketen. De onvolkomenheid van de accountantscontrole, waarop Limperg wees, behoeft hieraan bepaald niet het gevolg te zijn.

BESPREKINGEN

De beklemtoning van de eigen actie van de accountant werkt ook door in zijn beschouwingen over de samenwerking tussen de externe en de interne accountant. De externe accountant brengt de verklaring in het verkeer, de interne accountant is jegens het verkeer onbekend en draagt geen verantwoordelijkheid jegens het verkeer. Dit brengt met zich mede, dat wat essentieel is in de controle door de externe accountant zelf moet worden gedaan. Limperg noemt enige essentiële punten, waarmee ik het eens ben, maar hij eist ook dat één zijde van de goederenbeweging (de inkopen) door de externe accountant wordt geverifieerd, opdat deze een vaste grondslag heeft voor de controle op de verantwoording van de opbrengsten. Limperg komt hiermede in wezen tot een volledige duplicering van een belangrijk gedeelte van de controletaak, want ook de interne accountant heeft — voor een rationele vervulling van zijn functie — de vaste grondslag nodig voor de controle op de verantwoording van de opbrengsten.

Dat wij thans hier anders tegenover staan komt vooral door de ontwikkeling die zich in functie en taak van de interne accountant heeft voltrokken. Het is met name collega Goudekot geweest die onze inzichten te dien aanzien heeft verdiept. Blijft het uiteraard noodzakelijk dat de externe accountant bepaalde door de interne accountant uitgevoerde controlewerkzaamheden herhaalt, toch kan niet meer gesproken worden van duplicering, want de doelstelling van de externe accountant is een andere geworden, nl. vaststellen of de interne accountantscontrole goed functioneert.

Het zijn niet alleen bovengenoemde punten in de controleleer waarover we thans anders denken. Ook op de functieomschrijving van de accountant door Limperg, nl. „vertrouwensman van het maatschappelijk verkeer” en hiermede op de vertrouwenstheorie, komt in de laatste jaren meer kritiek. Het is o.m. collega Van Kampen, die de betekenis van deze theorie voor het geven van inzicht in de taak van de accountant ontkent. Het vertrouwen van het maatschappelijk verkeer, zo zegt Van Kampen, kan geen geschikte basis vormen voor een deskundige om zijn taak uit op te bouwen. Het zijn de accountants zelve die in onderling overleg hun taak vaststellen als aanbod aan het verkeer. Ik kan een heel eind met Van Kampen meegaan, doch het is hier niet de plaats hierop verder in te gaan. Toch geloof ik dat in wezen de standpunten niet zover uiteenlopen, gezien de opvatting van voorstanders van de vertrouwenstheorie dat de twee factoren die het vertrouwen bepalen, nl. de behoefte van het verkeer en het vermogen van de controletechniek, overwegend door de accountants zelve worden beïnvloed. In hoeverre dit ook de opvatting van Limperg is danwel van de voorstanders van de vertrouwenstheorie die hun verkregen nieuwe inzichten in de theorie hebben geïncorporeerd, heb ik echter niet kunnen doorgronden.

Veel aandacht besteedt Limperg aan het vraagstuk van de verbijzondering in de functie van de accountant. De conclusies waartoe Limperg komt, stoelen wederom op de leer van het gewekte vertrouwen. Geen adviezen waar geen opdracht tot controle van de jaarrekening aanwezig is. De verbinding met het accountantskantoor wekt het vertrouwen op dat de adviezen zijn gegrond op gecontroleerde

gegevens. Primair blijft de controlerende functie, blijft de accountant de vertrouwensman van het maatschappelijk verkeer. Dit is uiteraard veel te expliciet gesteld, al blijft de uitspraak t.a.v. adviezen op fiscaal terrein zijn betekenis behouden.

Uit het bovenstaande kan de conclusie worden getrokken dat de collegestof van Limperg veel van haar betekenis heeft verloren. Toch acht ik het van belang dat met deze uitgave vele beroepsgenoten in de gelegenheid zijn gesteld kennis te nemen van wat rond de jaren dertig door Limperg aan zijn studenten werd uitgedragen en wat zovelen heeft gesteund, maar toch ook wel verward in hun denken omtrent functie, taak en verantwoordelijkheid van de accountant. Het is namelijk goed thans te kunnen overzien welke betekenis de vertrouwenstheorie voor Limperg heeft gehad in de opbouw van zijn controleleer, hetgeen het inzicht erin verdiept en tot verder onderzoek van de functie van de accountant inspireert.

Dat onze opvattingen thans van die van Limperg afwijken is zonder meer begrijpelijk. We hebben sindsdien een evolutie in de bedrijfseconomie en administratieve organisatie meegemaakt, die eveneens haar stempel heeft gedrukt op de controleleer en onze inzichten heeft doen wijzigen. Nog steeds — en gelukkig — zijn onze inzichten aan wijziging onderhevig, waarbij ik maar behoefte te denken aan de dynamisering van de controle. Deze zou in de tijd van Limperg niet mogelijk zijn geweest.

Rotterdam.

Prof. Drs. A. A. DE JONG.

Tweede afdeling: Leer van de winstbepaling

LIMPERGS opvattingen over het vraagstuk van de winstbepaling zijn in ons land reeds vele jaren voorwerp van discussie geweest. Met name in de jaren vijftig zijn enige belangrijke publikaties over het winstvraagstuk verschenen, waarin ook aan Limpergs winsttheorie ruime aandacht is geschonken. Gewezen kan onder andere worden op Pruyts rectorale rede uit 1954 en de daarop gevolgde reacties, op de dissertatie van Van Straaten en Van Muiswinkels artikel in het M.A.B. van 1958¹⁾.

¹⁾ B. Pruyt: „Subjectieve schattingen en beleidselementen bij winstbepaling en winstbestemming” (o.a. in: Jaarboek N.E.H. 1953/1954); H. C. van Straaten: „Inhoud en grenzen van het winstbegrip”, 1957; F. L. van Muiswinkel: „Schoonheidsgebreken in de vervangingswaardeleer (in: Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde, 1958).

BERICHT

Hierdoor delen wij onze donateurs, leden en abonnees mede, dat dezer dagen gebruik zal worden gemaakt van de verleende toestemming tot automatische giro-afschrijving van aan ons verschuldigde bedragen. Voor zover ons geen formulier voor automatische afschrijving werd toegezonden en de donatie, de contributie of het abonnementsgeld voor het jaar 1966 nog niet werd overgemaakt, verzoeken wij U beleefd dit thans zo spoedig mogelijk te doen door storting op onze postrekening no. 8408 of op onze rekening bij Mees & Hope te Rotterdam.

Stichting
Het Nederlandsch Economisch Instituut

Een moeilijkheid voor deze auteurs was dat van Limpergs opvattingen geen volledige en geautoriseerde weergave voorhanden was. Wel kon gebruik worden gemaakt van twee artikelen van Limperg uit 1937²⁾ en — met veel voorbehoud — van de geschriften van diens leerlingen; Van Straaten kon bovendien beschikken over de inhoud van een college van Limperg uit het jaar 1941/1942.

Geruime tijd achteraf is nu Limpergs „Leer van de winstbepaling” in druk verschenen, op basis van manuscripten uit de jaren veertig³⁾. De voornaamste vraag die thans nog kan worden gesteld is onzes inziens, of uit deze nagelaten geschriften een ander beeld van Limpergs winsttheorie naar voren komt dan hetgeen uit de al bestaande en hierboven vermelde bronnen reeds was opgebouwd. Het komt ons voor dat deze vraag althans wat de algemene winsttheorie betreft ontkennend moet worden beantwoord en dat in het bijzonder de weergave die Van Straaten ons destijds van Limpergs opvattingen hieromtrent heeft geschonken, op de essentiële punten door de thans verschenen „Leer van de winstbepaling” volkomen wordt bevestigd. Dit impliceert dat de — hierna te releveren — fundamentele kritiek op Limpergs winsttheorie welke door Van Straaten werd ontwikkeld — en welke sindsdien onweerlegd bleef — ook na de uitgave van de volledige tekst van Limpergs colleges over het winstvraagstuk volledig haar betekenis heeft behouden.

Dit neemt niet weg dat de verschijning van de hier besproken publikatie uit het oogpunt van de dogmageschiedenis bezien ten zeerste kan worden gewaardeerd. Limpergs visie op het vraagstuk van de winstbepaling moge wat de essentialia betreft ons reeds bekend zijn geweest, thans ligt zij in gecanoniseerde en uitgewerkte vorm voor ons.

Na een uiteenzetting van de begrippen winst en verlies — bij Limperg niet eenvoudig elkaars tegengestelde — volgt de „normatieve theorie van de winst”, als welke taak wordt gezien, de „rationele normen vast te stellen voor de bepaling van de grootte van de winst”. De hoofdnorm blijkt dan deze te zijn, dat de capaciteit van het bedrijf als inkomensbron door de op de winstberekening gebaseerde vertering niet mag worden aangetast. Aan deze eis is volgens Limperg voldaan als het „stamkapitaal” (de produktiecapaciteit) niet wordt aangetast, evenmin als het „stamvermogen”, waaronder hij het oorspronkelijk geïnvesteerde vermogen blijkt te verstaan. Aantasting van dit oorspronkelijke vermogen is verlies, onafhankelijk van de vraag of deze aantasting een gevolg is van een specifieke dan wel van een algemene prijsdaling.

Limperg legt er hierbij meer dan eens de nadruk op, dat zijn conclusies niet steunen op een aprioristisch streven naar een doelmatige bedrijfspolitiek, maar dat zij uitsluitend zijn gebaseerd op een logische redenering. Wij herinneren er in

²⁾ „De gevolgen van de depreciatie van de gulden voor de berekening van waarde en winst in het bedrijf” en „De vervangingswaarde en de fiscus”. Beide artikelen in het M.A.B. van 1937.

³⁾ Men houde deze datering in het oog, o.a. als men Limpergs „Wet van de prijsdaling” leest: met stelligheid weten we, zo merkt hij op, dat de prijs van alle goederen op de duur naar beneden moet (blz. 338 en 343).



(I.M.)

dit verband aan dat Van Straaten, die Limpergs winsttheorie vanwege haar tweevoudige criterium (kapitaal- en vermogenshandhaving) een theorie met een „dubbele bodem” noemde, in zijn kritische analyse hiervan tot de slotsom kwam dat Limpergs conclusies niet meer dan apriorismen zijn, daar zij niet „logisch dwingend” uit zijn uitgangspunt (handhaving van de inkomensbron) zijn afgeleid⁴⁾.

Intussen bevat de thans verschenen „Leer van de winstbepaling”, behalve de hierboven zeer schetsmatig weergegeven algemene winsttheorie, ook nog een gedeelte over de waarde- en winstbepaling van „specifieke vruchtdragers”. Dit vraagstuk heeft een aantal bijzondere aspecten welke door Limperg in een vrij omvangrijk hoofdstuk zijn uitgewerkt. Daar over de problemen van de „specifieke vruchtdragers” voorheen veel minder is gepubliceerd dan over het algemene vraagstuk van de winstbepaling, vormt dit hoofdstuk onzes inziens een waardevolle bijdrage tot onze kennis van de opvattingen die Limperg hieromtrent had.

Als „specifieke” of „zelfstandige vruchtdragers” bij uitstek noemt Limperg effecten en woonhuizen, omdat deze hun functies ook los van enig verband met een bedrijf kunnen vervullen. De regel die hij hiervoor ontwikkelt is deze, dat — behoudens bijzondere gevallen — een waardestijging dezer „vruchtdragers” als gevolg òf van een algemene prijsstijging, òf van een algemene rentedaling, niet als winst kan worden beschouwd; dit laatste is echter wel het geval indien de waarde van een „vruchtdrager” is gestegen als gevolg van een specifieke prijsstijging. Prijsdaling van de „zelfstandige vruchtdragers” leidt daarentegen in alle gevallen tot een verlies. Als criterium gebruikt Limperg hierbij de handhaving van het oorspronkelijke (nominale) inkomen uit de „vruchtdragers” en als voorwaarde stelt hij, dat deze produktiemiddelen in het desbetreffende bedrijf inderdaad als „vruchtdragers” fungeren en aldaar ook economisch zelfstandig zijn.

Het behoeft weinig betoog dat de conclusies waartoe Limperg met betrekking tot de bepaling van de winst op de „zelfstandige vruchtdragers” komt, geheel afhankelijk zijn van zijn premissen en met name van het door hem gekozen uitgangspunt: de instandhouding van het oorspronkelijke nominale inkomen. Een ander uitgangspunt — bijv. de reële inkomenshandhaving — lijkt ons echter even goed mogelijk en misschien zelfs nog meer in de rede liggen. De conclusies met betrekking tot de winstbepaling zouden dan dienovereenkomstig anders luiden. Het in absolute termen gestelde betoog van Limperg heeft dan ook slechts een relatieve betekenis.

Zeist.

R. SLOT.

⁴⁾ T.a.p. blz. 63 e.v.

(I. M.)

Met een aandeel

VEREENIGD BEZIT VAN

Colin McIver: Marketing. Second edition, revised and edited by Gordon C. Wilson, F.I.P.A. Business Publications Ltd., Londen 1964, 187 blz., 15 sh.

Colin McIver: Marketing. Vertaald door I. P. L. Blom, onder supervisie van de afdeling Marketing en Research van Nijgh & Van Ditmar Reclame en Marketing N.V., Universitaire Pers Rotterdam, Rotterdam 1965, 240 blz., f. 9,50.

ZOALS McIver in zijn voorwoord tot de eerste (Engelse) druk aangaf, is het onderhavige boek geschreven als een „marketing grammar”, niet als een „case-book”. Nu doet het woord „grammar” nauwelijks minder schools aan dan de term „case-book”, en het is goed voorop te stellen dat deze publikatie gelukkig geen van beide is. Het boek onderscheidt zich dan ook door grotere beknoptheid en leesbaarheid van de gangbare marketing-handboeken.

Voor een goed begrip van McIvers opvatting van het verkooppolitieke beleid van een onderneming is het noodzakelijk te weten, dat hij zich voornamelijk bezighoudt met „marketing op grote schaal en met gecombineerde operaties van grote adverteerders en grote bureaus”. Voeg hieraan toe dat dit boek werd geschreven in opdracht van het *Institute of Practitioners in Advertising*, en de lezer beseft ongeveer uit welke hoek de marketing-wind waait. En voor wie nog mocht twijfelen, is er de aanbeveling van de president van dit Engelse instituut, die in zijn voorwoord opmerkt, dat de plaats van de marketing-man vermoedelijk nooit zo helder werd uiteengezet als in deze uitgave. Dr. A. D. Bonnet legt er ter inleiding van de Nederlandse vertaling nog een schepje bovenop, doordat hij stelt dat „het voor de verdere vooruitgang van het denken op het gebied van de commercie uitermate gewenst is, dat boeken kunnen worden gelezen en herlezen als dit van McIver, geschreven en doordacht door werkelijke marketinggeesten, praktijkmensen met een rijke ervaring uit Amerika en een Europees land, een kritische zin en een zelfstandig denkvermogen”. Waarvan gaarne akte.

De schrijver heeft de marketing-functie bij het reclamebureau tot uitgangspunt genomen, omdat het reclamebureau — naar zijn zeggen — de toon aangeeft bij de ontwikkeling van de marketing-plannen bij de meeste adverteerders. Door de marketing-functie te personifiëren in de figuur van een „marketer” — een „unlovely word” dat evenwel ook in het Nederlands is gehandhaafd — kon de auteur dit boek een gemakkelijk overtuigende verteltrant meegeven. De indeling in 21 kleine hoofdstukken verschaft hem de nodige adem-pauzen in zijn opwindend relaas. Zonder te streven naar een strikt systematische behandeling van de stof, biedt McIver met al deze kleine essays een caleidoscopisch maar toch tamelijk volledig beeld van de dagelijkse activiteiten van de ideale „marketer”. Wat moet hij weten van zijn onderneming, van de markt, de distributie en de prijspolitiek? Hoe verhoudt zich zijn functie tot die van het marktonderzoek, de produktontwikkeling,

de verkooporganisatie, de verkoopplanning en de verkoopbevorderingsactiviteiten? Dit zijn de vragen welke successievelijk aan de orde komen.

Zoals gezegd, staat het reclame-marketing-adviesbureau steeds centraal in McIvers betoeg. Hij wijkt hiervan slechts af in hoofdstuk drie, waarin de product-manager bij het zeer grote merkartikelenbedrijf aan bod komt. Het portret dat van deze figuur wordt geschilderd, is zeker boeiend, maar enigermate overtrokken; hij blijkt een ijdele alweter, die slechts één vinger behoeft uit te steken ten einde zijn marktaandeel aanmerkelijk te verhogen. Niet alleen is hij deskundig op het gebied van het marktonderzoek, de produktontwikkeling en de verkooporganisatie, hij weet ook steeds het reclamebureau van de juistheid van zijn ideeën te overtuigen. Letterlijk:

„Ik ben geen copy-writer, of kunstenaar, of een media-expert. Ik heb het grondthema voor de lopende campagne niet voorgesteld. En toch voel ik een aanzienlijke trots voor de creatie ervan. Waarom? Ik denk dat ik een bijdrage heb geleverd die uit vier punten bestaat. Ten eerste heb ik het bureau zeer grondig op de hoogte gesteld van alle feiten over het produkt, de markt waarop het concurreerde en de plannen die wij hadden. Tegen de tijd dat ik klaar was kon niemand van hen aanvoeren dat er nog een aspect van het probleem dat zij onderhanden hadden voor hen onbekend gebleven was. Ten tweede, zonder te beweren dat ik meer expert ben dan hun experts: verschaftte ik voldoende berede-nerde tegenstand voor hun aanvankelijk nogal halfbakken voorstellen, zodat zij nog een keer nadachten, waardoor er nu dingen uit de bus kwamen, die hechter gefundeerd waren en ook van meer creatieve zin getuigden. In de derde plaats, toen zij met een campagne kwamen, waarin ik vertrouwen kon hebben, kon ik hen op de hoogte stellen van de vooroordelen en heilige huisjes waarmee zij rekening moesten houden om de campagne een redelijke kans te geven om door de directie te worden aanvaard. En ten vierde heb ik geholpen de campagne te doen slagen toen die eenmaal draaide, door erop toe te zien, dat er een behoorlijke merchandising voor was, dat deze werd opgenomen in een volledig marketing-plan met een goede samenhang tussen produktie, verkoop, distributie en display. Door deze laatste bijdrage alleen al is het niet onwaarschijnlijk, dat ik de campagne behoevde voor het lot van zoveel andere campagnes die er heel leuk uitzagen, maar helemaal geen resultaat hadden, waarschijnlijk genoeg in elk geval om mijn eis op een deel van de eer te rechtvaardigen”.

Hoe ironisch ook bedoeld, een dergelijke monoloog kan niet anders dan enige irritatie wekken bij de lezer voor wie „marketing” nog een cryptisch begrip is. Zeker wanneer deze in het voorgaande hoofdstuk ook niet geheel overtuigd is geraakt van de noodzaak de verkooppolitiek in handen van het reclamebureau te leggen. Het argument daarvoor is, dat de adverteerder, die een bureau uitzoekt, dat doortrokken is van de „marketing-instelling” — de overtuiging dat het voornaamste doel van de reclame is met winst te verkopen — iets waardevols zal verwerven, ook al maakt hij geen specifiek gebruik van het marketing-advies van het bureau. En verder, dat „zelfs de beste organisaties die zich bezighouden met fabricage én marketing, min of meer bedrijfsblind kunnen worden, en min of meer vastgeroest raken in hun gewoonten”. Hierbij mag zeker niet wor-

(I. M.)

1894 de voordelen van een afgeronde aandelenportefeuille

den vergeten dat de Engelse uitgave in eerste instantie bestemd is voor de reclamewereld. Overdrijving van het eigen belang is wellicht een gezonde prikkel. Voor een introductie tot de marketing is het ook niet rampzalig; dat de schrijver zich herhaaldelijk beroept op ongenoemde praktijkdeskundigen, dat hij oppervlakkig is in zijn definities, en lichtelijk onheus jegens het experimentele marktonderzoek en de bedrijfseconomie, zijn opleiding aan de London School of Economics ten spijt. Principieel aanvechtbaar is echter m.i. McIvers standpunt — en hij staat daarin niet alleen — dat het *doel* van de marketer is, de huisvrouw te voorzien met een stroom van nieuwe en betere producten, terwijl zijn *taak* het vergroten van de winst is. Evenzeer is het dubieus dat „er altijd een indicatie van verspilling is, als de reclame-uitgaven per f. 10.000 omzet in sommige delen van het land veel hoger zijn dan in andere” (blz. 158).

Voor de *Nederlandse uitgave* geldt zeker dat deze een bredere markt beoogt, en bovenstaande bezwaren doen zich hiervoor sterker gelden. Het is daarbij bijzonder jammer, dat de vertaling het stempel van haast en grote slordigheid draagt. Niet alleen is geen enkele poging ondernomen om namen en afkortingen van spe-

cifiek Engelse instellingen van een toelichtende voetnoot te voorzien, en in het hoofdstuk over de distributiekanaalen tenminste ook Nederlandse cijfers te geven, veel storender nog is het grote aantal vertaal- en stijlfouten. Om mij tot het vakjargon te beperken: „error” wordt vertaald met vergissing i.p.v. fout, „testmarketing” met marketing-proeven, „trial and error” met proefondervindelijk, „attitudes” met gedragspatroon, „trade markup” met marktnotering, „assets and liabilities” met voor- en nadelen, en „consumer research” met opinieonderzoek. En als econoom kan men niet voorbijgaan aan (blz. 187): „de wat eenvoudiger studieboeken over economie zullen gewoonlijk met diagrammen uiteenzetten hoe de *omzet* van elk artikel zal dalen als de prijs omhooggaat, waarbij de *snelheid van daling* afhankelijk is van de *soepelheid* van de vraag naar het artikel in kwestie” (curs. mijnerzijds).

Al met al munt McIvers boek uit door leesbaarheid en eenzijdigheid. Hoe belangrijk deze eigenschappen zijn, moge een ieder voor zich bepalen. Men moet echter een grote aversie jegens het Engels bezitten om de huidige vertaling te prefereren, zeker waar de uitgaven in prijs en uitvoering nauwelijks verschillen.

Rotterdam,

G. J. AYEELTS AVERINK.

Alec Nove: De Sovjet-economie (The Soviet Economy).

Vert. door J. A. M. Romme). Aula-boeken no. 215.

Het Spectrum, Utrecht 1965, 424 blz., f. 4,90.

NOVES in 1961 verschenen *The Soviet Economy* draagt als ondertitel *An Introduction*. Daarmee is de schrijver te bescheiden: Het zonder meer uitstekend te noemen boek is inleiding en handboek tegelijkertijd. Het strenge kader — een driedeling in Structure, Problems en Concepts and Ideas vult Nove met veel feitelijke gegevens, details en — dikwijls anecdotisch — illustratiemateriaal. Zijn analyse is klaar en helder. Vele zaken komen aan de orde: planningproblemen voor en na 1957 (het jaar van de invoering van de sovnarchoz, planning op territoriale basis), de financiering van de investeringen, de prijsvorming, het falen van de „success indicators”, de economische discriminatie tussen kolchoz en staatsboerderij enz.

Anno 1965, het jaar waarin de vertaling verscheen, was het boek min of meer verouderd. De stroomversnelling waarin het economisch denken in de Sowjet-Unie is geraakt na de in september 1962 op gang gekomen discussie rond de voorstellen van Prof. Liberman (al worden in de Westelijke pers al te exclusief aan diens persoon de nieuwe denkbeelden opgehangen) heeft reeds bescheiden resultaten gehad, al is het prematuur om te stellen dat het economisch denken in de Sowjet-Unie in de richting van de markteconomie evolueert¹⁾. Van alle in de jaren 1961-1965 ontvouwde denkbeelden, van alle in die periode ingevoerde wijzigingen in de planprocedure en het administratief-economisch apparaat is uiteraard in de oorspronkelijke, Engelse uitgave niets te vinden. Maar waarom ook niets in de vorig jaar verschenen Nederlandse vertaling? In dit Aula-boek staan voorin vermeld de leden van de redactie-

raad van de reeks: 25 hoogleraren. Zou de uitgever niet één van hen hebben kunnen vragen hem iemand te „leveren”, die het boek enigszins aan de actualiteit kon aanpassen? Het was een gelukkige gedachte dit boek te vertalen; het is het eerste Nederlandse boek (al is het dan niet oorspronkelijk Nederlands) van formaat over de Russische economie. Maar welk een gemiste kans tevens voor de uitgever: voor iemand die zich op de hoogte wil stellen van de ontwikkeling van de laatste jaren is het boek van geringe waarde.

En dan de vertaling. Reeds de opsomming van de inhoud (blz. 5 t/m 7) roept sombere vermoedens op: hoofdstuk XI E heeft als Engelse titel „Utility, scarcity, marginalism and linear programming”. De Nederlandse vertaling wordt „Nut, schaarste, speelruimte en rechtlijnige programmering”. Wij willen volstaan met een kleine selectie van de talrijke vertaalfouten:

- in de definitie van chosrastsjot wordt „the carrying out of state-determined tasks” vertaald met „de uitvoering van staatszaken” (blz. 39);
- „wages bill” wordt afwisselend „loonzakje” (blz. 40) en „loonlijst” (blz. 41);
- „with a high turnover of directors, someone else might be in charge” wordt „de directeur van een andere onderneming zou in de aanval kunnen gaan met een hoge omzet”.

Enfin, aan lachertjes geen gebrek. Ten einde te begrijpen wat er zou hebben moeten staan, ware het goed vertaald, is voor bepaalde alinea's nodig... kennis van de Engelse taal. Maar wie deze beheerst geeft de voorkeur aan de oorspronkelijke uitgave.

Conclusie: een „misser” in een doorgaans goede pocketreeks.

dr

¹⁾ Drs. O. Kuschpeta: „Omhuiging van het economisch denken in de Sowjet-Unie?”, *Maandschrift Economie*, februari 1965, blz. 206-220.

OP 6 juni 1962 heb ik de oorspronkelijke editie van dit Amerikaanse boek, toen bij MacGraw Hill te New York verschenen onder de titel „New Patterns of Management”, in dit weekblad gerecenseerd. Het boek heeft intussen school gemaakt en is door drie verschillende organisaties bekroond. Ook in Nederland heeft de „nieuwe theorie” van Likert aandacht getrokken, reden waarom een Nederlandse uitgever het heeft aangedurfd om het vrij lijvige boek in onze taal te doen verschijnen.

Ook de Nederlandse versie heb ik met genoegen gelezen, mede omdat de vertaalster, mevrouw L. Vercrujssse-Dopheide, zulk een voortreffelijke vertaling heeft geleverd, maar ook omdat de door Likert verkondigde „theorie” een stuk gezond verstand vertegenwoordigt, dat iedere Nederlandse ondernemer of professionele manager zich ter harte kan nemen. Ten aanzien van het leiden van ondernemingen of van andere arbeidsgemeenschappen, zoals verenigingen, scholen enz., geldt helaas niet de uitspraak van Goethe dat een goed mens intuïtief de juiste weg bewandelt, of zich althans die weg bewust moet zijn.

Oprissingen kunnen hun nut hebben, vooral na vele jaren. Vandaar dat ik nog even in het kort de „theorie” van Likert weergeef, zoals die als een rode draad door het gehele boek loopt. Likert staat een wat hij noemt democratisch organisatiesysteem voor dat is samengesteld uit elkaar overlappende groepen. Deze werkgroepen ondersteunen elkaar omdat zij een of meer leden hebben die deel uitmaken van hogere of lagere groepen in de ondernemingshiërarchie. Men spreekt ook wel van „committee management”.

In de eerste zeven van de in totaal vijftien hoofdstukken van het boek draagt Likert onderzoekstof aan voor de toetsing van zijn theorie. In een groot aantal staafdiagrammen en lijngrafieken legt hij verband tussen de wijze van leidinggeven en de prestatie, de groepsprocessen en de prestatie, de communicatie en de prestatie en de invloed van metingen op de praktijk van het leidinggeven als zodanig. Men vraagt zich daarbij wel eens af hoe de schrijver zijn metingen heeft verricht, vooral als het gaat om volslagen ongrijpbare grootheden, zoals de verhouding tussen de onderlinge loyaliteit van een groep en de houding van die groep tegenover haar chef.

Belangwekkend is het tiende hoofdstuk dat de doelmatigheid van verenigingen tot onderwerp heeft. Het blijkt dat autocratisch geleide verenigingen (meestal de schuld van de voorzitter) de belangstelling en de initiatieven van de leden doden en tot ledenverloop aanleiding geven. Structuur en grootte hebben invloed op de doelmatigheid. Een werkgroep bijv. sorteert het meeste effect als zij 15 tot 20 leden telt; een afdeling van een vereniging werkt het doelmatigst als zij 300 à 400 leden telt.

De grote kracht van de studie vindt men ongetwijfeld samengevat in het veertiende en het vijftiende hoofdstuk. In het eerstgenoemde hoofdstuk heeft Likert in een uitgebreide tabel de voor- en nadelen van vier organisatie-systemen met elkaar vergeleken. Het zijn het exploiterend autoritaire, het welwillend autoritaire, het consulterend democratische en het groepsdemocratische systeem. Het laatste systeem wint het op alle fronten. Het verzoent de ego-motieven het meest met die welke de organisatie vraagt, het kent een maximum aan communicatie en daarom aan initiatief, de interactie (het samenspel) is zoveel mogelijk ontwikkeld, de besluitvorming vindt op alle niveaus van

de onderneming plaats en de prestaties zijn het grootst.

Met ongewone belangstelling heb ik ditmaal het vijftiende hoofdstuk gelezen, waarin een samenvatting wordt gegeven en tevens een weg wordt gewezen van de theorie naar de praktijk. Zo ergens het „natura non facit saltum” geldt, dan geldt dit hier. Zij die op stel en sprong van het commandobeleid overgaan naar een vorm van democratisch samenspel zullen, aldus Likert, schokkende en verdrietige ervaringen opdoen. Likert geeft de raad het democratiseringsproces aan de top te doen beginnen en geleidelijk aan naar de uitvoerende arbeid af te dalen. Het kan soms vele jaren duren alvorens het nieuwe systeem van leidinggeven met succes is ingevoerd.

Likert heeft zijn studie gebaseerd op louter Amerikaanse ervaringen. Zijn zijn nieuwe wegen evenzeer op Europese situaties toepasbaar? Als men de sociale revolutie, die zich ook in ons land na de jongste oorlog voltrekt, gadeslaat; is men geneigd de vraag bevestigend te beantwoorden. Toch geloof ik dat de gemiddelde Europese arbeider door opleiding en door historische instelling veelal nog niet toe is aan een werkelijk groepssamenspel. Er wordt veel over medezeggenschap en over invloed van de werkers op de leiding van het bedrijf gesproken en geschreven. Het rapport-Verdam over de herziening van het ondernemingsrecht is een van die uitingen geweest. Alle mogelijke wettelijke regelingen blijven dode letters als men in het algemeen nog niet toe is aan een organisatiestructuur zoals door Likert beschreven en verdedigd.

's-Gravenhage.

P. VAN ZUUREN.

Abonneert U op

DE ECONOMIST

opgericht door Mr. J. L. Bruyn Kops in 1852

De Economist neemt met zijn meer dan honderjarige staat van dienst onder de economische tijdschriften van ons land een vooraanstaande plaats in. Het biedt met zijn door deskundige auteurs verzorgde artikelen een grondige en veelzijdige voorlichting over economische vraagstukken, zowel van theoretische als van praktische en actuele aard.

Omtrent de recente ontwikkelingen van de economische verschijnselen en de economische politiek geven de economische en sociale, de internationale en de financiële kroniek geregeld samenvattende overzichten en kritisch commentaar.

De vele boekbesprekingen maken het mogelijk op de hoogte te blijven van de belangrijkste binnen- en buitenlandse literatuur, mede die betreffende de bedrijfseconomie, de economische en sociale wetgeving, de economische geschiedenis en de economische sociologie. De in iedere aflevering verschijnende inhoudsopgave van talrijke buitenlandse tijdschriften biedt een veelomvattende documentatie.

Abonnementsprijs f 30,—; voor studenten f 15,—.

Abonnementen worden aangenomen door de boekhandel en de uitgevers

DE ERVEN F. BOHN N.V. — HAARLEM

Violet Barbour: Het Amsterdamse kapitalisme in de 17e eeuw (Capitalism in Amsterdam in the seventeenth century. Vert. door Dr. H. Leids). De Bussy paperbacks no. 15. J. H. de Bussy, Amsterdam 1965, 164 blz., f. 5,90.

DE indruk die men in het buitenland heeft van de Nederlandse zakenman luidt, volgens het onlangs verschenen rapport *Made in Holland* van de Centrale Kamer van Handelsbevordering, niet al te gunstig. Veeleisend, stug en gierig, aldus de algemene indruk. Als deze indruk juist is, schijnt er weinig te zijn veranderd. Immers, onze geschiedenisleraar leerde ons:

„In matters of commerce, the fault of the Dutch is giving to little and asking to much”.

Dat rijmpje is al van eeuwen her, uit de tijd toen wij nog jongens waren van Jan de Witt, Jan Compagnie, Jan Courage en hoe die Jannen allemaal verder mogen heten. Het adjectief „Dutch” had heel vaak geen al te beste klank. Engelse uitdrukkingen als „Dutch treat” en „Dutch bargain” herinneren hier nog aan.

Wie zich echter, in de verwachting dat het oordeel over „the Dutch” wel weer in sombere tonen zal zijn gehouden, aan het lezen zet van Barbour's boek over het Amsterdamse kapitalisme in de 17e eeuw, komt bedrogen uit. De schrijfster houdt zoveel mogelijk elk waarde-oordeel buiten haar beschouwing; haar stijl is kort, geserreerd en beeldend — Willem Elsschot in historicis. In 164 bladzijden weet zij een vollediger beeld van het Amsterdamse kapitalisme op te roepen dan vele dikke Nederlandse handboeken vermogen. Zij geeft feiten, cijfers en citaten en weet toch te boeien. Omdat zij als buitenlandse „meer afstand kan nemen tot de stof”?

Voor een Nederlandse lezerskring is het prettig op deze wijze een groot deel van de geschiedenis van de Gouden Eeuw bij elkaar gebracht te zien. Uit 520 zeer uitvoerige noten blijkt wel dat de schrijfster zeer veel spuurwerk heeft moeten verrichten. Het is dan ook onvergeeflijk dat deze noten in de Nederlandse vertaling tot vrijwel nihil zijn gereduceerd. Het woord vooraf en de bibliografische aantekening zijn geheel verdwenen.

De vertaler heeft zich nauwgezet van zijn taak gekwet; hij heeft zelfs meer gedaan dan vertalen alleen. Hier en daar gaf hij de oorspronkelijke 17e-eeuwse tekst van bepaalde, door Barbour in de Engelse taal omgezette, Nederlandse bronnen (op blz. 11 bijv., al klopt het wijzingsnummer van de noot daar niet). Een enkele opmerking nog: waar Barbour spreekt over Middeleeuwse economische instituten is het beslist onjuist om „manor” te vertalen door „kasteel” (blz. 9). Wij wisten niet dat al in 1598 de Verzekeringskamer werd gesticht (blz. 15), die overigens verderop weer Kamer van Assurantie heet (blz. 30).

Concluderend: Barbour's boekje kan in de Nederlandse vertaling goede diensten bewijzen; mocht er ooit een tweede druk van verschijnen — wat wij graag zouden zien — dan dienen de noten weer te worden opgenomen.

dR

Dr. S. Bergsma: De vermaatschappelijking van de onderneming. N.V. Uitgeversmaatschappij Æ. E. Kluwer, Deventer 1965, 236 blz., f. 17,50.

DIT is een intrigerend boek, op vele plaatsen prikkelend tot tegenspraak als het betoog te wensen overlaat, elders weer boeiend door een verhelderende uiteenzetting. De schrijver meende aan de „morene” van publikaties over de hervorming van de onderneming nog een studie te kunnen toevoegen, waarin hij wil inventariseren wat de discussies tot nu toe hebben opgeleverd. Dit doet hij door de voorstellen te toetsen aan het economisch criterium: in hoeverre zijn de ter tafel gebrachte voorstellen bevorderlijk voor het streven naar welvaart in de zin van positief verschil tussen baten en lasten?

Na in twee inleidende hoofdstukken een behandeling te hebben gegeven van de economische orde en het begrip onderneming, brengt de schrijver drie alternatieven voor de hervorming van de ondernemingsstructuur ter sprake in hoofdstukken over de externe beïnvloeding van het ondernemingsbeleid, de beïnvloeding daarvan door de overheid en de interne beïnvloeding, waarbij de nagestreefde hervorming een samenhang zal moeten zijn van ingrepen op elk van deze gebieden.

De schrijver weet nogal wat uiteenlopende literatuur in zijn beschouwingen te betrekken: zowel de algemeen-economische als de bedrijfsorganisatorische en juridische facetten van het onderwerp komen aan bod; verder komen o.a. nog de Joegoslavische arbeidersraden ter sprake, alle elk voor zich al belangstellingsgebieden waaraan een auteur de handen vol kan hebben. Een zo rijk gelardeerde argumentatie maakt het betoog hier en daar wat minder doorzichtig.

De rechtsregeling van de hervorming van de onderneming en de economische orde beïnvloeden elkaar, reden voor Bergsma om te komen tot een typologie van de economische orde. Dat wordt dan een grove structurering met daarin als criteria het aantal beslissende instanties en de mate van invloed op de beslissingen door anderen. Nog is niet meteen mogelijk, een oordeel over de doelmatigheid van hervormingsvoorstellen te geven. Wel kan worden nagegaan, of een bepaald hervormingsvoorstel past in een bepaalde geldende vorm van economische orde. Enigerlei toepassing van deze schematiek komt aan de orde in het derde hoofdstuk, waarin de schrijver heel eerlijk stelt dat het de bedoeling is aan te tonen dat in het huidige bedrijfsleven in hoge mate overwegingen van algemeen belang gelden, een verzekering die nog enkele malen wordt herhaald. Het klinkt als het fluiten van een bange jongen in het donker. Schumpeters puur-economische definitie van doelmatig systeem wordt afgewezen; Bergsma verstaat daaronder „hetgeen in een volkshuishouding langs democratische weg wordt aangewezen als de organisatievorm welke de gemeenschappelijke belangen het beste dient”. Wat de meerderheid het algemeen belang acht te zijn, is dat volgens Bergsma dus ook. Hier had toch wel overwogen mogen worden, hoe dan zo'n meerderheidsmening tot stand komt, waarbij Kleerekopers geciteerde beschouwingen over de fictie van het algemeen belang

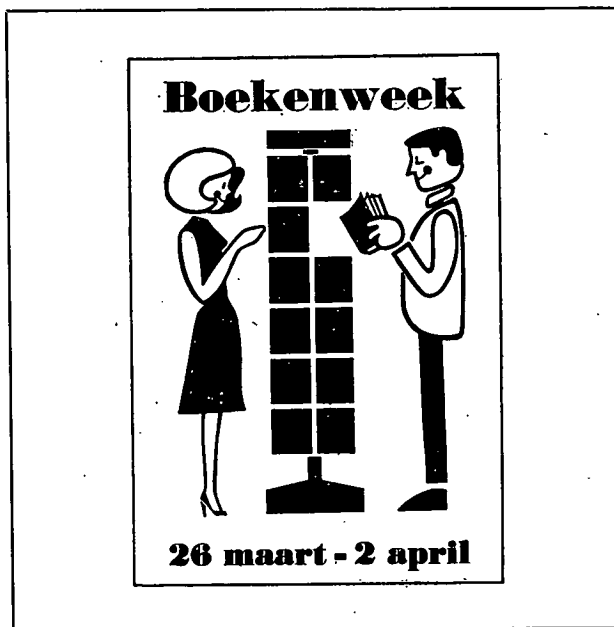
(I. M.)

§ N.V. SLAVENBURG'S BANK §

meer aandacht hadden verdiend. De vermaatschappelijking nu is het scheppen van harmonie tussen maatschappelijke doelstellingen en ondernemingsbeleid. De voor Bergsma aanvaardbare relatie tussen maatschappij en onderneming wordt op deze manier wel sterk ingeperkt: hervormingsvoorstellen, gebaseerd op uitgangspunten waarachter nog geen parlementaire meerderheid staat, kunnen dan als niet of minder „doelmatig” worden verworpen. Het komt mij voor, dat het gestelde economische uitgangspunt zo nogal gedeformeerd wordt.

Laat het echter zo zijn, dat inherent aan de juiste vervulling van de ondernemersfunctie een belangenafweging plaatsvindt, wat dient er te gebeuren als die functie niet juist wordt vervuld of als de niet rechtstreeks bij de onderneming betrokkenen (omwonenden, afnemers, leveranciers) die afweging niet redelijk achten? Dat is het probleem en in vele gevallen waarin Bergsma blijkbaar genoeg neemt met een zekere mate van beïnvloeding van de beslissers, zal toch pas effectieve beslissingsmacht van belanghebbenden een zekere mate van harmonie met hun doelstellingen teweeg kunnen brengen. Zelfs Galbraiths constatering van het achterblijven van de collectieve behoeften kan Bergsma niet van zijn voorkeur voor de binnen zekere grenzen naar winstmaximalisatie strevende private onderneming afbrengen.

WE moeten even stilstaan bij de vraag van de auteur, aan wie of aan welk orgaan in een onderneming de ondernemersfunctie kan worden toegewezen, d.w.z. wie de voor de onderneming vitale beslissingen neemt. Gelukkig volstaat de schrijver niet, zoals zovele ouderejaars-economisten, met altijd weer diezelfde formulering van Schumpeter. Evenmin vervalt hij in de zo vaak bedreven zonde der vereenzelviging, volgens welke de directie de ondernemersfunctie vervult. Het had ook zonder meer duidelijk moeten zijn, dat allerlei collectiviteiten die Bergsma de revue laat passeren en de aldus omschreven functie niet vervullen. Alle leidinggevende functionarissen, met inbegrip van het kader, vervullen een deel van de ondernemersfunctie; waarbij de samenbundelende kracht te vinden is in de organisatie, aldus Bergsma: „In de moderne grote onderneming vervult de onderneming zelf de ondernemersfunctie”. Niet alleen zegt deze conclusie te weinig, ook de argumentatie acht ik onjuist. Niet de detaillering van de belangrijke beslissingen is relevant, doch de wijze waarop de vitale beslissingen tot stand komen. Niet de formele organisatiestructuur en de mate van delegatie van bevoegdheden is van primair belang voor de lokalisatie van de ondernemersfunctie, maar de centra van macht en deskundigheid in het bedrijf. Bergsma's conceptie maakt de



werkelijkheid onvoldoende doorzichtig. Ook bij de vitale beslissingen zijn meerderen in het bedrijf betrokken als initiator, stimulator of ontwerper van beslissingen; het is dan ook niet bij voorbaat te zeggen wie precies en in welke mate deel heeft aan het uitoefenen van de ondernemersfunctie. Naast lijnmanagers (zowel directieleden als wat genoemd wordt het hogere personeel) kunnen wezenlijke delen van die functie ook vervuld worden door staffunctionarissen of door bijv. een commissaris of de houder van een belangrijk pakket aandelen, die zich regelmatig met de gang van zaken bemoeit. Zo komen we dan toch weer bij Schumpeters ex post beschouwing terecht (Bergsma's noot 95 op blz. 60 verwijst overigens naar het verkeerde van de twee boeken van Schumpeter, die hij geraadpleegd heeft).

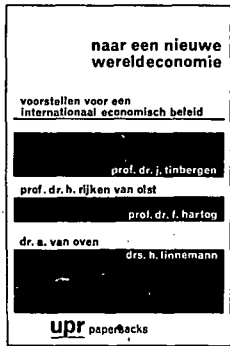
WAARDERING — naast kritiek — kan ik hebben voor het laatste hoofdstuk, waarin de auteur het nieuwe ondernemingsbeeld schetst, dat de moderne schrijvers hebben geschapen en op basis waarvan nu de participatie en de medezeggenschap van de mensen in de onderneming tot stand gebracht moet worden. Bergsma slaagt er hier in, de complexe materie zeer lucide te ordenen. Een oordeel, dat met iets meer reserve voor het gehele boek kan gelden: een goede tekening van de vele op het onderwerp betrekking hebbende themata en hun samenhangen.

Rotterdam.

C. VAN DER VLIES.

(I. M.)





f 15,—

f 9,50



f 9,50

f 12,50



f 9,50

f 6,50



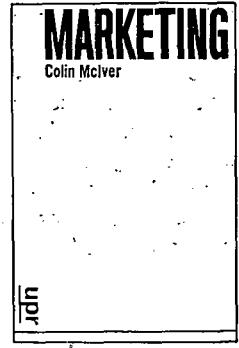
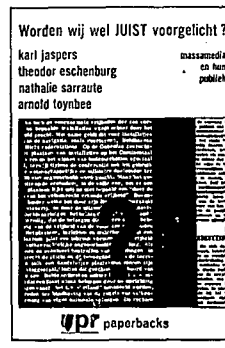
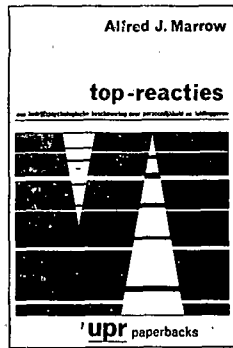
f 9,50

f 9,50

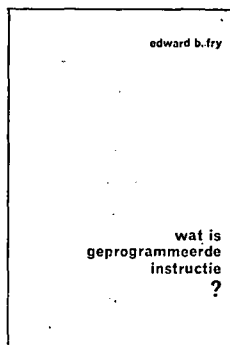


f 9,50

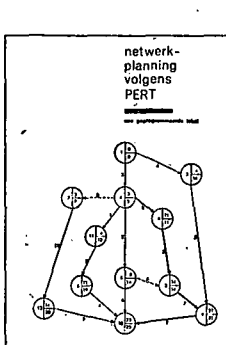
f 10,—



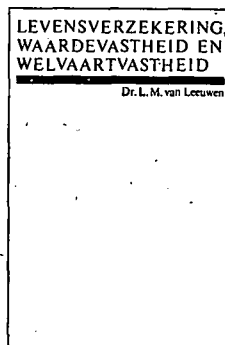
UNIVERSITAIRE PERS ROTTERDAM



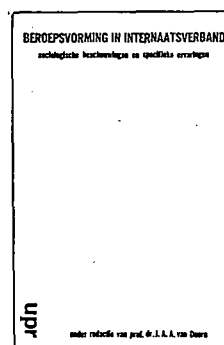
f 12,50



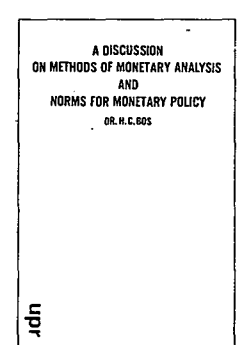
f 22,50



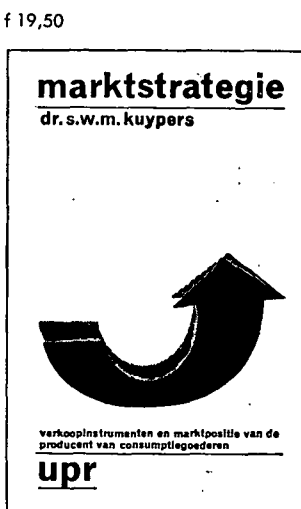
f 35,—



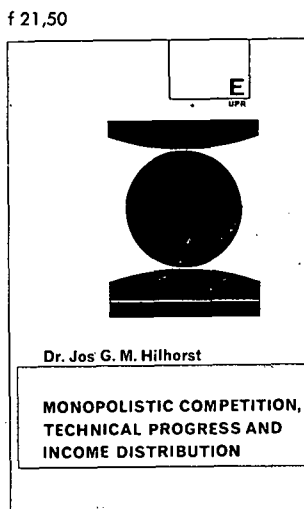
f 9,50



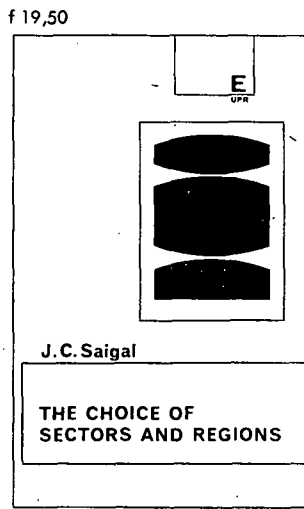
f 5,—



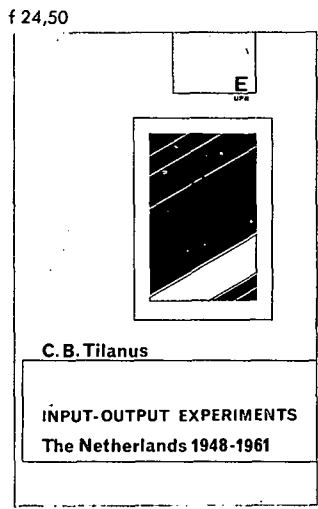
f 19,50



f 21,50



f 19,50



f 24,50

Recente publikaties

UPR paperbacks

OP de Nederlandse boekenmarkt verschijnen regelmatig nieuwe reeksen paperbacks¹⁾. Iedere zichzelf respecterende uitgeverij van enige omvang voelt het zich aan haar stand verplicht de markt te „verruimen” met haar eigen serie paperbacks (in 1965 bedroeg de Nederlandse boekenproductie 10.193 nieuwe titels, waarvan 6.610 oorspronkelijk Nederlandse). Helaas gaan kwantiteit en kwaliteit in deze niet altijd samen; er verschijnen boeken in deze series, waarvan men zich in alle oprechtheid kan afvragen of voor deze ook maar enige belangstelling zal bestaan. Een uitgeverij die over het algemeen wel een gelukkige hand heeft gehad bij de keuze van haar titels is de jonge Universitaire Pers Rotterdam. Aan inhoud en uitvoering van haar „UPR paperbacks” is veel zorg besteed: de kwalificatie „quality paperbacks” is hier zeer wel op haar plaats.

Van de UPR paperbacks, welke in 1965 verschenen, noemen wij:

Joan Robinson: Filosofie van de economie (Economic philosophy. Vert. door M. Korthout), UPR paperbacks no. 3, 157 blz., f. 9,50.

De „grand old lady of economics” heeft opnieuw bewezen dat het terrein van haar studie zeer breed is. Zij onderzoekt de relatie tussen wetenschap en ideologie en illustreert dit verband met voorbeelden uit verschillende economische scholen. Robinsons proza is niet van het soort „dat als een man op je afkomt”; een Nederlandse vertaling was dan ook zeker niet overbodig. Het is daarom dubbel jammer dat deze nogal wat feilen vertoont.

T. B. Bottomore: De elite in de maatschappij (Elites and society. Vert. door P. A. de Ruiter), UPR paperbacks no. 4, 137 blz., f. 9,50.

Ten onzent is de elite-studie, in tegenstelling tot bijv. de Angelsaksische landen, een nogal verwaarloosde tak van het grensgebied van sociologie en cultuurfilosofie. De enige Nederlandse

publikatie van betekenis op dit terrein is van P. Thoenes (*De elite in de verzorgingsstaat. Sociologische proeve van een terugkeer naar domineesland*, 1961). De vertaling van Bottomores boekje mag dan ook een welkome vulling heten van het hier bestaande hiaat.

De auteur onderzoekt o.a. de belangrijkste elite-theorieën — vanaf Pareto's „circulation des élites” tot Wright Mills' „power elite”, toont aan in hoeverre de begrippen „democratie” en „elite” toch in één maatschappijvisie kunnen samengaan en onderzoekt het recruiteringsveld van de drie moderne elite-groepen: intellectuelen, directeuren en bureaucraten. Voorts onderscheidt hij een aantal elites, die een rol spelen of hebben gespeeld in de ontwikkelingslanden: de dynastische elite, de middenklasse, de revolutionaire intellectuelen, de koloniale bestuurders, de nationalistische leiders en de legerofficieren („jonge Turken” heet de laatste groep tegenwoordig). De schrijver geeft ten slotte zijn eigen visie op de interpretatie van het begrip „democratie” door „gelijke kansen”, een uitleg immers die elite en democratie met elkaar in overeenstemming brengt, daar in deze opvatting voor „democratie” ook gelezen kan worden „concurrentiestrijd tussen elites”. Bottomore zegt dan dat voor een situatie van gelijke kansen

„de aan deze gelaagde samenleving vastzittende ongelijkheden in iedere generatie weer moeten worden opgeheven, opdat men werkelijk zijn persoonlijke bekwaamheden kan ontplooiën.... Gelijke kansen zouden alleen maar werkelijkheid kunnen worden in een samenleving zonder klassen of elites; het begrip zelf zou dan overbodig zijn, want de gelijke bestaansmogelijkheden zouden in elke nieuwe generatie vanzelfsprekendheden zijn en het kansen-idee zou niet betekenen de strijd om een hogere sociale klasse te bereiken, maar de mogelijkheid dat iedereen die gevoels- en geesteseigenschappen kan ontwikkelen die hij, in een ongedwongen omgang met andere mensen, bezit als mens (blz. 119)”.

Karl Jaspers, Nathalie Sarraute, Arnold Toynbee en Theodor Eschenburg: Worden wij wel JUUST voor-gelicht? Massamedia en hun publiek. Met een inleiding van Marinix Gijsen (Werden wir richtig

informiert? Massenmedien und Publikum. Vert. door Joh. Winkler), UPR paperbacks no. 5, XII + 68 blz., f. 6,50.

Het kan geen toeval zijn geweest dat deze bundel oorspronkelijk in het Duits is verschenen. Wie enigszins op de hoogte is van de wijze waarop bijv. het Duitse Springer-concern zijn „voorlichtende” taak verstaat, mag hopen dat de Duitse editie in vele oplagen wordt verkocht. Het bekende gezegde dat ieder volk de persorganen krijgt die het verdient, geldt onverkort voor Nederland²⁾. De vraag die de vier auteurs trachten te beantwoorden, is dan ook alle aandacht en overweging waard. In zijn inleiding plaatst Gijsen een vraagteken bij de vraagstelling zelf: „In hoeverre wenst het publiek geïnformeerd te worden?”

John Kosa: Idealisme contra ideologie.

Twee generaties communisten (Two generations of Soviet man. Vert. door R. L. van Hintham), UPR paperbacks no. 6, 218 blz., f. 10,50.

Dit boek geeft een beschrijving van de psychologie van het communisme met Hongarije als voorbeeld. De auteur, een uitgeweken Hongaar, verwerkte in zijn studie getuigenissen van 31 landgenoten, vluchtelingen na de opstand van 1956. Het boek geeft aardige informatie over de geweldige psychologische veranderingen, die samenvielen met het gewijzigde politieke, maatschappelijke en economische systeem in Hongarije na 1945. Het is jammer dat de auteur zich zo weinig moeite heeft getroost de ontwikkelingen binnen het Sowjet-blok ná 1956 gestalte te geven. Dit blijkt ook uit de geraadpleegde literatuur. Van de in de literaturopgave vermelde 92 boeken en artikelen dateert slechts een viertal van ná 1960. Als historische weergave van het systeem in de nadagen van Stalin echter is dit boek zeker aan te bevelen.

Gunnar Myrdal: Uitdaging aan de welvaart (Challenge to affluence. Vert. door P. H. W. C. Rommers), UPR paperbacks no. 7, 168 blz., f. 9,50.

²⁾ Men leze de behartigenswaardige opmerkingen, welke in het artikel „Eten voor India: zo is het ook nog een keer”, in de N.R.C. van 26 februari 1966, hierover o.a. worden gemaakt.

Dit boek is een bewerkte en ietwat uitgebreide versie van drie voordrachten, in april 1963 gehouden aan de universiteit van Californië in Berkeley. Het thema van dit boek luidt: kan de welvaart van de Westerse wereld en in het bijzonder van Amerika blijven voortduren wanneer er elders in de wereld — en zelfs in Amerika — armoede blijft bestaan? De dikwijls provocerende wijze waarop de schrijver een bepaalde problematiek aan de orde stelt (men herinnere zich Myrdals *Beyond the welfare state*), maakt ook dit boek zeer leesbaar.

Chris Argyris: De bedrijfsleider. Een analyse naar een praktijkvoorbeeld (Executive leadership. Vert. door M. Korthout), UPR paperbacks no. 10, 148 blz., f. 9,50.

De naam van Argyris is welbekend in kringen van het bedrijfsleven. Weliswaar geschreven vanuit een wetenschappelijke achtergrond, is *De bedrijfsleider* bestemd voor mensen uit de praktijk van het bedrijfsleven, die dagelijks met de problemen van het leidinggeven te maken hebben. De hoofdpersoon van het boek is een bedrijfsleider, die volgens zijn directie als zodanig ook geslaagd is. Argyris toont deze man in actie en onderzoekt wat hij bij zijn ondergeschikten bereikt en op welke wijze zijn gedrag het dagelijkse leven van de onder hem staande afdelingschefs beïnvloedt. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een aantal speciale onderzoeksmethoden zoals interviews, observatie en stafbesprekingen.

Peter L. Berger: Sociologisch denken. Een kennismaking met de sociologie (Invitation to sociology. Vert. door Dr. J. M. M. de Valk), UPR paperbacks no. 11, 198 blz., f. 9,50.

Vóór alles, aldus de mening van de auteur, is de sociologie een hulpmiddel dat ons inzicht kan verschaffen in de wereld waarin wij leven. Berger, die internationale bekendheid heeft verworven als godsdienstsocioloog, kiest voorbeelden op zijn eigen terrein, zonder zijn eigen specialisme daarbij al te zeer uit te dragen. De auteur geeft niet slechts zijn eigen (onconventionele) visie, doch bespreekt ook de belangrijkste inzichten die wij danken aan klassieke sociologen als Weber, Durkheim en Pareto. De vertaler heeft de bibliografische aantekeningen aangevuld met Nederlandse literatuur. Bij

velen, zelfs bij beoefenaren van verwante disciplines, overheerst nog de neiging sociologie te beschouwen als „waardevrij gezwam in de ruimte”! Moge het geestig geschreven boekje van Berger hen van deze aprioristische overtuiging genezen.

Alfred J. Marrow: Top-reacties! Een bedrijfspsychologische beschouwing over persoonlijkheid en leidinggeven (Behind the executive mask. Vert. door Drs. A. J. Lems), UPR paperbacks no. 12, 122 blz., f. 12,50.

De manager moet zich steeds meer

bewust worden van de invloed die zijn persoonlijkheid uitoefent op zijn manier van leidinggeven, aldus Marrow. Iedere leidinggevende functionaris kent de situatie waarin men ten opzichte van zijn medewerkers bepaalde meningen heeft, die men desnoods wél aan anderen kenbaar maakt, doch die men de de betrokkene zelf zorgvuldig onthoudt. Het type vormingscursussen, dat in dit boek wordt beschreven, beoogt zodanige omstandigheden tussen de deelnemers te scheppen, dat dit proces van elkaar duidelijk kenbaar maken hoe men elkaar ervaart, maximaal tot zijn recht komt.

Diversen

J. Viersen, E. N. Jonker en Mr. S. Stoffer: De belasting-almanak 1966 van Elseviers Weekblad. Bestemd voor aangifte inkomstenbelasting 1965, vermogensbelasting 1966. 11e jaarlijkse editie. Elseviers Weekblad, Amsterdam 1966, 256 blz. met bijlagen, f. 5,90.

De omslag reeds van de nieuwe editie van deze welbekende belasting-almanak doet vermoeden dat de aangifte I.B. en V.B. voor de betrokkenen vele puzzels zal opleveren, niet in het minst omdat in 1965 de nieuwe wetten op de inkomstenbelasting, de vermogensbelasting en de loonbelasting in werking zijn getreden. Moeilijker dan voorheen is de aangifte door de vele wijzigingen: „Er is bijna geen touw aan vast te knopen!” (blz. 5), voor de uitgever hopelijk toch nog niet zo moeilijk dat men gaat besluiten een belastingconsulent van vlees en bloed in te schakelen.

Maar wie niet opziet tegen één of meer avonden fiscaal puzzelen — het aantal daarvan is afhankelijk van de ingewikkeldheid en grootte van de structuur van het inkomen en vermogen van de „aangever” — kan met behulp van de belasting-almanak een heel eind komen bij het „verdienen” van zijn belasting; de almanak verdient minstens zichzelf terug.

Dr. H. Booij: Prijsreacties en oligopolie. Capita selecta der economie, XXV. H. E. Stenfert Kroese N.V., Leiden 1965, 167 blz., f. 20.

Een analyse van de verwachtingen die de ondernemer-oligopolist koestert met betrekking tot de reactie van de andere oligopolisten op een eigen actie, de zgn. reactie-hypothese. Daarbij

wordt het theoretisch betoog geïllustreerd en gesteund door onderzoekingen naar het concrete gedrag in enkele met name genoemde bedrijfstakken in de Verenigde Staten (homogeen oligopolie: rayon, cement, aluminium; heterogeen oligopolie: sigaretten, conservenblikjes, personenauto's, zeep).

Dr. F. W. Rutten: Prijsvorming in de industrie. Capita selecta der economie, XXVI. H. E. Stenfert Kroese N.V., Leiden 1965, 200 blz., f. 22.

Schrijver gaat de overwegingen en gevolgen na van de prijspolitiek van de gehele „range” van ondernemers, lopende van homogene polypolisten via heterogene polypolisten, homogene en heterogene oligopolisten tot quasi-monopolisten. Zijn partiële analyses besluit hij met enige voorzichtig getrokken algemene conclusies ten aanzien van de sociaal-economische effecten. In het betoog vinden zowel de belangrijkste theoretische beschouwingen als de feitelijke onderzoekingen — deze laatste overigens vrijwel beperkt tot de Verenigde Staten — een plaats.

Prof. Mr. H. J. Hellema: De functie van de commissaris in de naamloze vennootschap. Voordracht gehouden op de Belastingconsulentendag 1965, georganiseerd door de Nederlandse Federatie van Belastingconsulenten. N.V. Uitg. F.E.D., Amsterdam 1965, 52 blz., f. 5,25.

Prof. Dr. G. M. Verrijn Stuart e.a.: Europese kapitaalverkeer en Europees kapitaalmarkt. Europese Monografieën, no. 5. N.V. Uitg.

Mij. Æ. E. Kluwer, Deventer 1965, 108 blz., f. 9,50.

In het kader van de postdoctorale leergangen over Europese integratie werd in het voorjaar van 1965 te Amsterdam een cursus over het vrije verkeer van kapitaal (artt. 67 t/m 73 van het E.E.G.-Verdrag) georganiseerd, welke uit de volgende bijdragen bestond:

— Prof. Dr. G. M. Verrijn Stuart — Vrijheid van internationaal kapitaalverkeer in de Westelijke wereld, inzonderheid in de E.E.G.

— Prof. Dr. C. D. Jongman — Het nationale beleid inzake het internationale kapitaalverkeer in Europa.

— Prof. S. Posthuma — Theoretische grondslagen en praktische problemen.

— Mr. G. D. Cohen Tervaert — Coördinatie van het overheidsbeleid bij de verstrekking en verzekering van exportkredieten.

— Prof. Dr. F. J. Collin — Problematiek rond de totstandkoming van een Europese kapitaalmarkt.

J. Reugebrink: Enkele beschouwingen over de neutraliteit van de omzetbelasting. Openbare les gegeven bij de aanvaarding van het ambt van buitengewoon lector in de kostprijshogende belastingen — het registratie- en zegelrecht daar niet onder begrepen — aan de Rijksuniversiteit te Leiden op dinsdag 19 oktober 1965. N.V. Uitgeversmaatschappij Æ. E. Kluwer, Deventer 1965, 28 blz., f. 2,50.

Mr. J. R. Stellinga: Enkele aspecten van de ontmoeting van het Europese gemeenschapsrecht met ons staatsrecht. Rede uitgesproken ter gelegenheid van de zesentwintigste dies natalis van de Rijksbelastingacademie te Rotterdam op 15 oktober 1965. N.V. Uitgeversmaatschappij Æ. E. Kluwer, Deventer 1965, 20 blz., f. 2,25.

W. van Exter: Boekhoudkundige vraagstukken. In het bijzonder ten behoeve van studerende voor de

akte M. O. Handelswetenschappen en het Staatspraktijkdiploma. Zevende druk, herzien door J. van Dongen. J. Muusses N.V., Purmerend, z.j., 424 blz., f. 16.

Prof. Dr. C. D. Jongman: Het sterlinggebied. Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van buitengewoon hoogleraar in de staathuishoudkunde, in het bijzonder de leer van de internationale economische betrekkingen en van het bankwezen, op 22 november 1965. De Erven F. Bohn N.V., Haarlem 1965, 16 blz., f. 1,50.

Dr. J. G. Knol: Enkele achtergronden van de ontwikkeling der waardeleer. Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar in de staathuishoudkunde aan de Vrije Universiteit van Amsterdam op 6 oktober 1965. De Erven F. Bohn N.V., Haarlem 1965, 18 blz., f. 1,80.

Geld- en kapitaalmarkt

Geldmarkt.

DE stijging van de netto goud- en deviezenreserve van De Nederlandsche Bank met f. 184 mln. in de 14 maart geëindigde week toont aan, dat de banken gaarne gebruik hebben gemaakt van de geboden mogelijkheid contante dollars aan de Centrale Bank te verkopen onder gelijktijdige terugkoop van de dollars na een maand. De versterking van de kasliquiditeit uit dezen hoofde en die welke het gevolg is geweest van de voortgaande inkringing van de bankbiljettencirculatie met f. 105 mln. hebben de banken in staat gesteld de bij De Nederlandsche Bank opgenomen voorschotten met f. 221 mln. te doen dalen, waarna nog een bedrag van f. 22 mln. op de desbetreffende rekening in de weekstaat resteert. Liquiditeitsverlies trad hiertegenover op als gevolg van een toevoer van middelen naar de Schatkist. De kassen der banken

ondergingen per saldo een lichte verbetering met bijna f. 16 mln. tot f. 177 mln. Daarmede gingen de banken de nieuwe strafdepositoperiode ogenschijnlijk in met een ruim tegoed. Immers, sedert 15 maart tot en met 14 april geldt het verlaagde compenserend deposito van f. 58 mln.

Op 15 maart echter heeft de storting op de 6 $\frac{1}{4}$ pCt. Staatslening plaats gehad, waardoor bijna f. 250 mln. uit de markt is gevloeid. Hiertegenover staat dat in de afgelopen week door de maandelijkse uitkering van de Staat aan de gemeenten een belangrijk bedrag naar de banken is toegevoerd. Dit alles bracht niet zodanige wijziging in de marktsituatie, dat er aanleiding was de hoge daggeldrente te verlagen.

Kapitaalmarkt.

DE onderhandse lening ten bedrage van f. 600 mln., die de Staat bij het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds heeft geplaatst, heeft geen enkele invloed op de kapitaalmarkt, noch op de positie van de Rijkskas. De storting geschiedt namelijk ten laste van de voorinschrijfrekening. De op deze rekening staande gelden zijn reeds eerder in anticipatie op uit te geven Staatsleningen in de Rijkskas gestort.

Op de onderhandse markt ontbreekt sedert de invoering van de centrale financiering de lagere overheid als vrager. Slechts in door de gemeenten gearandeerde leningen vinden transacties plaats. Hiertegenover ontplooit de Bank voor Nederlandsche Gemeenten activiteit.

Omvangrijke affaires vinden plaats op de internationale

ACADEMISCH GEVORMD ECONOOM

39 j. (momenteel in het buitenland) met veelzijdige ervaring zoekt een hem passende werkkring bij Instelling voor economisch onderzoek of bij een groot of middelgroot bedrijf.

Zijn belangstelling gaat inzonderheid uit naar toepassing van wisk. methodieken op praktische economische vraagstukken.

Spreekt vloeiend Engels en Spaans.

Brieven onder No. E.-S.B. 20-2, postbus 42, Schiedam.

Ondergetekenden berichten, dat in verband met de aanvraag tot opnemning in de Officiële Prijscourant van de Vereeniging voor den Effectenhandel van door N.V. Administratiekantoor Johan de Witt uitgegeven royeerbare certificaten aan toonder van aandelen op naam in de

**Eerste Nederlandsche
Verzekering-Maatschappij op het Leven en tegen Invaliditeit N.V.
gevestigd te 's-Gravenhage,**

exemplaren van een Bericht bij hun kantoren te Amsterdam, Rotterdam en 's-Gravenhage, voorzover aldaar gevestigd, verkrijgbaar zijn.
De verhandeling van genoemde royeerbare certificaten zal op woensdag 30 maart 1966 aanvangen.

Amsterdam, 22 maart 1966.

**AMSTERDAM-ROTTERDAM BANK N.V. PIERSON, HELDRING & PIERSON
ALGEMENE BANK NEDERLAND N.V.
NEDERLANDSCHE MIDDENSTANDBANK N.V.**

**DE COÖPERATIEVE CENTRALE VERENIGING „LANDBOUWBELANG” G.A.
te Roermond**

de aan- en verkoopcentrale van de Boeren en
Tuinders in Limburg,

zoekt, wegens pensionering van het hoofd van
de afdeling zaai- en pootgoed, bestrijdings-
middelen, werktuigen en andere bedrijfsbeno-
digdheden, een

**commercieel organisatorisch
medewerker**

om na een inwerkperiode de taak van de huidige
functionaris over te nemen. Rechtstreeks onder
de directie zal hij daarbij belast worden met de
coördinatie van activiteiten op het gebied van
in- en verkoop en met de leiding aan een aantal
betrokken deskundigen.

Voor deze veelzijdige en zelfstandige functie
gaan onze gedachten uit naar iemand van acad-
emisch niveau, met commerciële aanleg en goede
organisatorische kwaliteiten.

Bekendheid met of belangstelling voor de agra-
rische sector strekt tot aanbeveling.

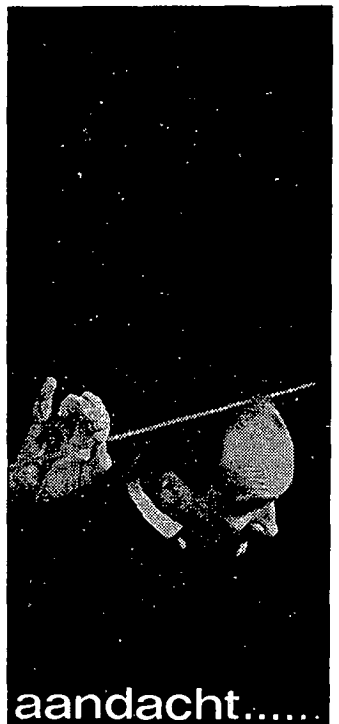
Gezien de regionale betekenis van het arbeids-
terrein, nl. de provincie Limburg, genieten kandi-
daten uit het Zuiden des lands de voorkeur.

Een goede honorering met premievrij pensioen
worden in het vooruitzicht gesteld.

Geïnteresseerden wordt verzocht eigenhandig
geschreven sollicitatiebrieven, voorzien van re-
cente pasfoto, onder de letters C.O.M. te zenden
aan het

**CEMEENSCHAPPELIJK INSTITUUT VOOR TOEGEPASTE PSYCHOLOGIE
BERG EN DALSEWEG 127 - NIJMEGÉN.**

dat in deze bemiddelend optreedt.



aandacht.....
Volledige concentratie. Niets ontgaat de dirigent. Niets ontgaat
het publiek. Een harmonisch samenspel met een verrassend
resultaat.
Bijzondere aandacht krijgt ook Uw advertentie in het vaktijds-
schrift. Een tijdschrift wordt gelezen in een rustige slaer. Bij
uittok de gelegenheid om Uw verkoopboodschap te lanceren.
Daarom adverteert steeds méér bedrijven - met groeiend suc-
ces - in vaktijdschriften



Wie iets te zeggen heeft - adverteert in vaktijdschriften



leningenmarkt, waarbij de obligatieleningen in dollars, tegenover welke valuta men enige tijd een zekere terughoudendheid toonde, weer sterk overheersen. Niet alleen zijn de leningen in dollars uitgedrukt, het zijn ook in sterke mate Amerikaanse ondernemingen, die een beroep op de Europese kapitaalmarkten doen. Deze markten beginnen de leningen steeds moeilijker op te nemen. Door het bieden van een hogere rente, pogen de aspirant-geldnemers de weerstand te overwinnen.

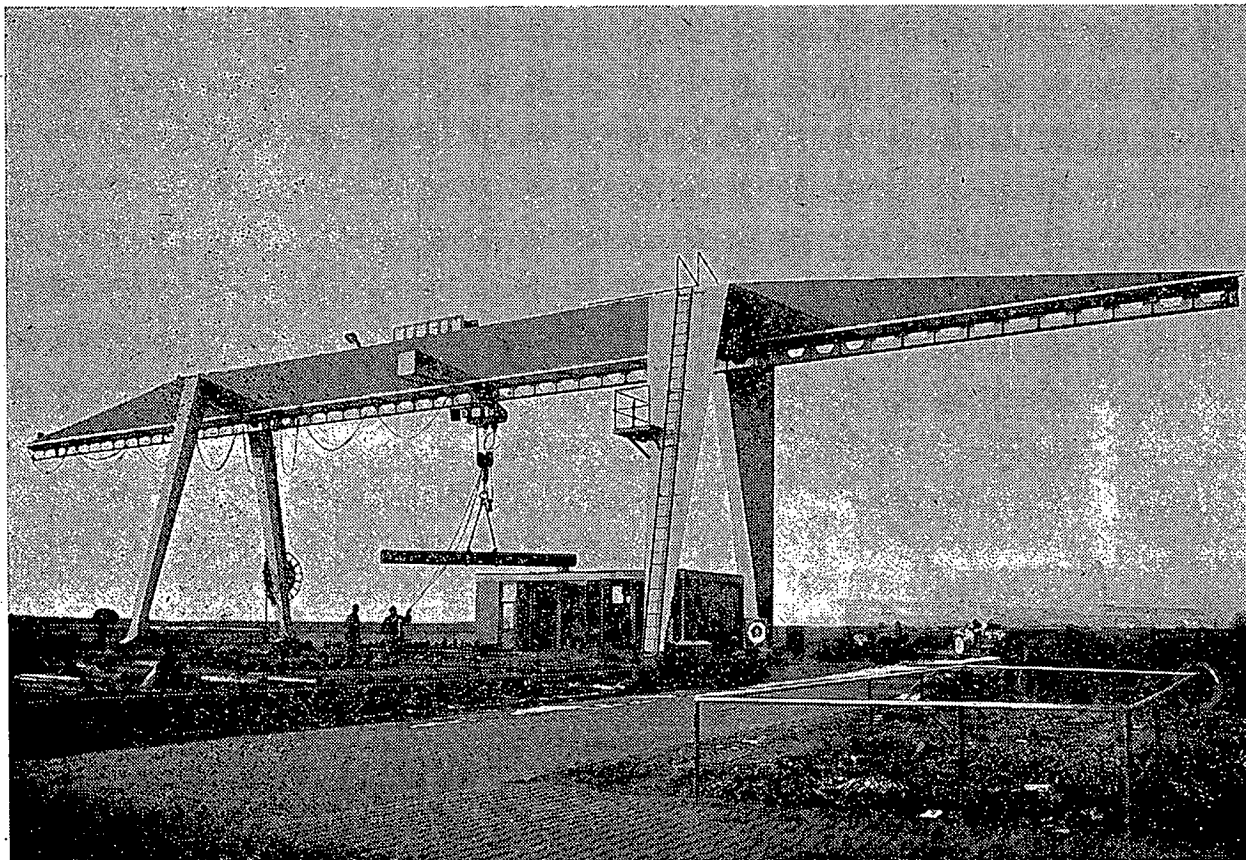
Indexcijfers aandelen. (1953 = 100)	30 dec. 1965	H. & L. 1966	11 maart 1966	18 maart 1966
Algemeen	343	361 — 333	340	334
Internationale concerns	477	513 — 464	475	465
Industrie	313	322 — 305	310	306
Scheepvaart	136	140 — 128	130	131
Banken en verzekering	180	187 — 166	168	166
Handel enz.	163	167 — 157	161	157

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

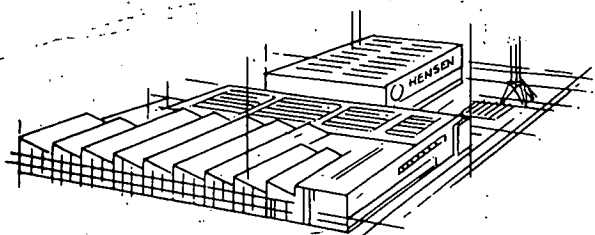
	30 dec. 1965	11 maart 1966	18 maart 1966
Aandelenkoersen a).			
Philips	f. 112,50	f. 119,70	f. 116,80
Unilever, cert.	f. 114	f. 107,60	f. 105,80
Kon. Petroleum	f. 147,60	f. 149,60	f. 145,40
A.K.U.	389	360½	354½
K.L.M.	f. 268	f. 358	f. 416
Hoogovens, n.r.o.	440	450	441
E.M.S.	190	200½	199
Kon. Zout-Ketjen	765½	760	720
Zwanenberg-Organon	f. 171	f. 176	f. 172
Robeco	f. 222	f. 224	f. 222
New York.			
Dow Jones Industrials	964	928	923
Rentestand.			
Langlopende staatsobligaties b) ..	5,98	6,28	6,27
Aandelen: internationalen b) ..	4,0		
lokale b)	4,2		
Disconto driemaands schatkist- papier	4½	4½	4½

a) Aangepast voor kapitaalwijzigingen.
b) Bron: Amsterdam-Rotterdam Bank.

C. D. JONGMAN.



Portaalkraan voor stukgoedbedrijf, hefvermogen 15 ton



WERFKRANEN
DRIJVENDE KRANEN
HAVENWIPKRANEN
ERTSVERLAADBRUGGEN
LOOPKRANEN
TRANSPORTINSTALLATIES
SCHEEPSDEKINSTALLATIES
HELLINGINSTALLATIES
LIFTEN

HENSEN • ROTTERDAM

POSTBUS 5040 - TEL. (010) 17 28 60 - TELEX 216 12 - TELEGRAMADRES „MAHENSRO“

In het industrie- en agrarisch gebied van

NOORD-OOST BRABANT

is **TE KOOP** een moderne

FABRIEK

Voor tal van doeleinden geschikt.

Gebouwd met uitbreidingsmogelijkheden.

Aardgas aansluiting mogelijk. Voorzien van oliestook c.v. en elektrische krachtstroom.

Grootte van het gehele perceel, gelegen aan rijksweg, $\pm 15.000 \text{ m}^2$.

Bebouwde oppervlakte $\pm 1.100 \text{ m}^2$.
Inhoud $\pm 5.000 \text{ m}^3$.

Mogelijkheid tot het in dienst nemen van ± 100 vrouwelijke werknemers.

Brieven onder nr. ESB 20-1, postbus 42, Schiedam.



BURGEMEESTER EN WETHOUDERS VAN AMSTERDAM

roepen hiermede sollicitanten op voor de vervulling van de betrekking van:

ADJUNCT-DIRECTEUR

van het

BUREAU VAN STATISTIEK

Deze functie omvat het in nauwe samenwerking met de directeur mede leiding geven aan deze wetenschappelijke instelling, die ongeveer 80 medewerkers telt, alsmede het deelnemen aan onderzoekprojecten zowel binnen als in commissoriaal verband buiten het bureau.

Gegadigden moeten een universitaire studie met gunstig resultaat hebben voltooid. De voorkeur gaat hierbij uit naar hen, die een sociaal-wetenschappelijke studierichting hebben gevolgd, doch dit sluit andere studierichtingen niet uit.

Gespecialiseerde kennis op het gebied der statistiek is geen vereiste. Gezocht wordt naar een academicus of academica, die praktisch inzicht en zakelijkheid weet te combineren met belangstelling voor wetenschappelijk onderzoek, waarbij ervaring op laatstgenoemd terrein een aanbeveling kan zijn.

Verdere vereisten zijn: organisatorische en leidinggevende capaciteiten, mensenkennis en tact in de omgang met personeel.

Salarisgrenzen: f. 1.422,— tot f. 2.148,— per maand, afhankelijk van ervaring, bekwaamheden en leeftijd.

Leeftijd bij voorkeur 40 à 45 jaar.

Een psychologisch onderzoek kan een onderdeel van de selectie vormen en gegadigden moeten desgewenst bereid zijn daaraan deel te nemen.

Sollicitaties onder no. K 466, te zenden aan de Directeur van de Dienst der Gem. Personeelsvoorziening, Sarphatistraat 92, Amsterdam-C.

BEDRIJFSCOMMUNICATIEBEDRIJFSCOMMUNICATIEBEDRIJFSCOMMUNICATIEBEDRIJFSCOMMUNICATIEBEDRIJFSCOMMUNICATIEBEDRIJFSCOMMUNICATIEBEDRIJFSCOMMUNICATIEBEDRIJFSCOMMUNICATIEBEDRIJFSCOMMUNICATIE

INTERCOM SNELTELEFOON

LUIDSPREKENDE TELEFOON

vele namen één begrip

Centrum intercom-systemen zijn in de gehele wereld een begrip. Interne communicatie per intercom betekent, dat Uw telefoontoestellen vrij blijven voor inkomend en uitgaand gesprekkenverkeer.

Intercoms voorkomen onnodig wachten-lopen-zoeken en verhogen de produktiviteit.

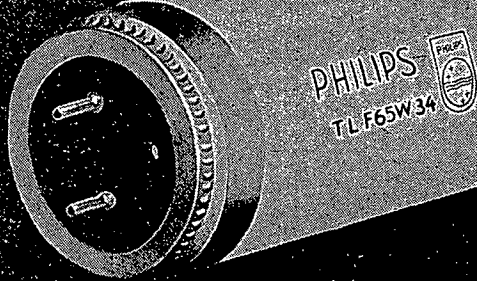
Of U nu 2, 20, 200 of 2000 toestellen nodig heeft, vraag dan vrijblijvend documentatie aan bij de:

Rotterdamse Telecommunicatie- maatschappij N.V.

DELFTSESTRAAT 17 - ROTTERDAM - TEL 010-13.49.15*

BEDRIJFSCOMMUNICATIEBEDRIJFSCOMMUNICATIEBEDRIJFSCOMMUNICATIEBEDRIJFSCOMMUNICATIEBEDRIJFSCOMMUNICATIEBEDRIJFSCOMMUNICATIEBEDRIJFSCOMMUNICATIEBEDRIJFSCOMMUNICATIEBEDRIJFSCOMMUNICATIE

W



Reken in uw bedrijf met de W van Wattverliezen

Het voorschakelapparaat van een „TL”-lamp moet aan hoge technische eisen voldoen. Dit eist de toepassing van technieken, die Philips als weinigen beheerst. Geringe wattverliezen, kleine afmetingen en een lange levensduur zijn daarom de kenmerken van Philips voorschakelapparaten. Minimale wattverliezen kunt u moeilijk controleren. Maar met Philips bedrijfsverlichting hebt u zekerheid.

PHILIPS „TL”-verlichting:

- Hoog rendement • Blijvend goede lichtopbrengst • Grote bedrijfszekerheid • Minimale wattverliezen • Volkomen aanpassing aan elke bedrijfssituatie.



GEMAAKT VOOR U:

Het bijzonder instructieve boekje „Praktische wenken voor Bedrijfsverlichting” wordt u per omgaande toegezonden, na aanvraag bij Philips Nederland n.v., Afd. Bedrijfsverlichting 48, Eindhoven.



PHILIPS bedrijfsverlichting

In verband met een opdracht, die zich over enige jaren kan uitstrekken, wordt door een accountantskantoor (VAGA/NIVA) contact gezocht met een

BEDRIJFSECONOOM

met ervaring op gebied van efficiency en organisatie. Zowel dienstverband, free-lance basis als een andere vorm van samenwerking behoort tot de mogelijkheden.

Brieven onder no. S-902 aan publiciteitsonderneming „Koningshaven“ N.V., Witte de Withstraat 86, Rotterdam.

MERCHANDISING SPECIALIST ZOEKT WERKKRING

FUNCTIE ONDER MARKETING/VERKOOP

Verantwoordelijkheid van een merkartikelen fabrikant of verkooporganisatie.

Ervaring: Verkoop - Reclame - Prod. ontw. - Comm. organisatie.

Goede beheersing moderne talen.

M.O. Economie

Tel.: (02953) 53 58

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



In onze steeds groeiende organisatie bestaat behoefte aan een staffunctionaris die op het beleidsvlak zijn praktijkervaring op juridisch-economisch terrein ten volle wil ontplooiën.

Tezamen met de algemeen voorzitter en de algemeen secretaris van de



zal hij in de functie van

EERSTE SECRETARIS

op landelijk niveau betrokken worden in een veelzijdige organisatorische representatieve taak, welke gericht is op de belangenbehartiging van het wegvervoer in het algemeen en van de aangesloten transportondernemingen in het bijzonder.

Voor deze functie gaan onze gedachten uit naar een

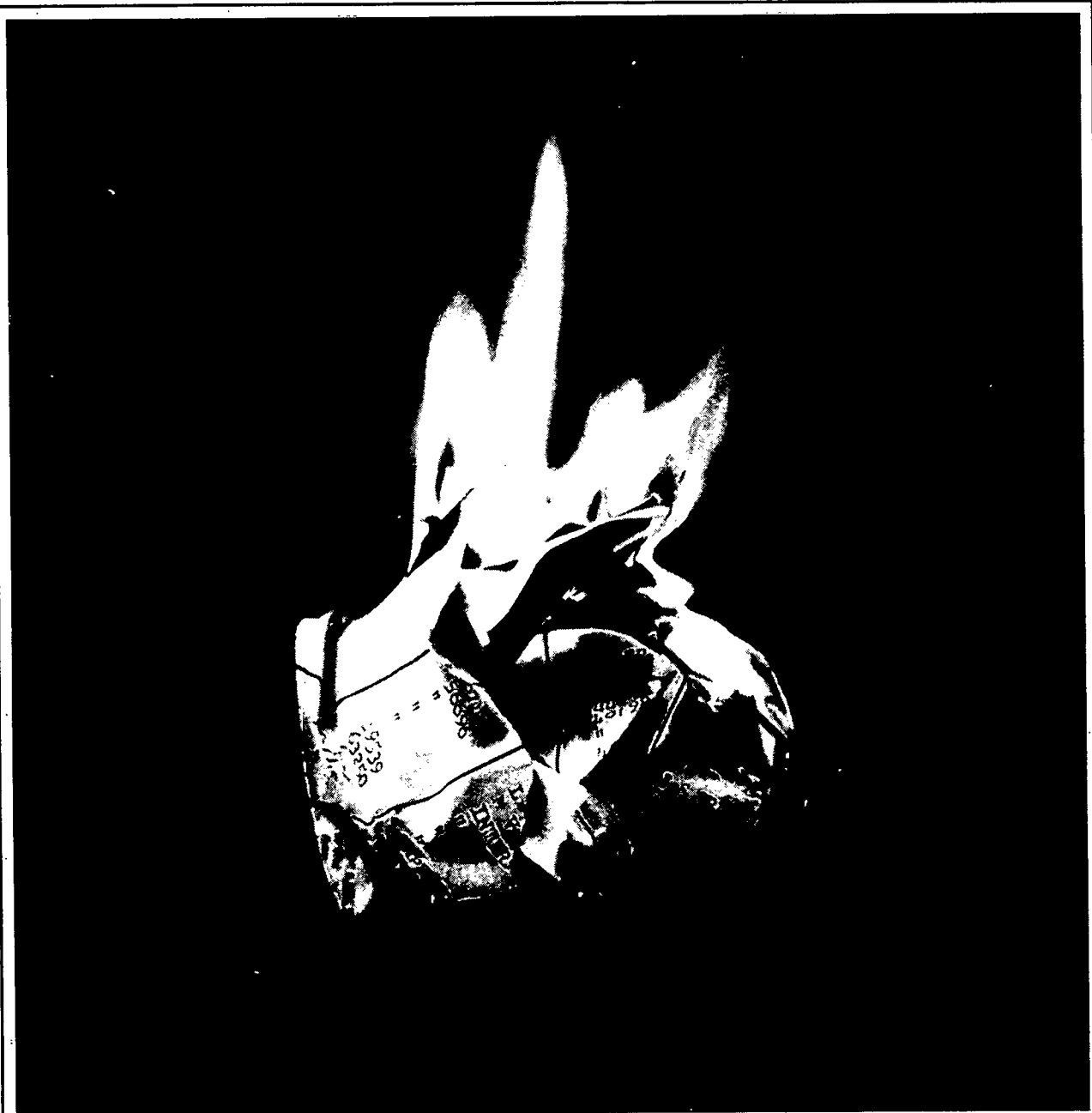
JURIST OF ECONOOM

niet jonger dan 35 jaar, die

- de nodige ervaring heeft op juridisch/bedrijfseconomisch terrein, bij voorkeur in het vervoer;
- leidinggevende en representatieve kwaliteiten bezit;
- de moderne talen beheerst, goed stilist is en
- gewend is in team-verband te werken.

Honorering naar leeftijd en ervaring.
Standplaats Den Haag.
Geheimhouding wordt verzekerd.

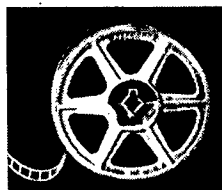
Belangstellenden worden uitgenodigd een eigenhandig geschreven sollicitatie met foto en curriculum vitae — binnen 14 dagen — te richten aan het Hoofdbestuur van de Nationale Organisatie voor het Beroepsgoederenvervoer Wegtransport, Rutger Jan Schimmelpennincklaan 1, Den Haag.



Kodak Recordak Microfilm is onbrandbaar...

Veilig... door een waterdicht systeem!

Brandvrij bewaard door een Kodak Recordak Microfilm systeem. Eén Kodak Recordak Microfilm systeem werd speciaal ontworpen om uitgebreide archieven te beveiligen, gemakkelijker en sneller hanteerbaar te maken. „Recordak” Microfilm systemen laten zich gemakkelijker inpassen in bestaande systemen en bieden daarbij onbeperkte mogelijkheden tot vereenvoudiging en besparing.



Kodak Recordak Microfilm systemen besparen ruimte (tot 98%), werken efficiënt, zijn nauwkeurig, zijn veilig (onbrandbaar) en de kosten van microfilm op zichzelf zijn laag. Ook voor uw bedrijf is er zeker een Recordak Microfilm systeem.

Vraag vrijblijvend inlichtingen: bel onderstaand nummer of zend de bon in voor uitvoerige documentatie.



KODAK - VOOR FEILLOZE REGISTRATIE

BON

NN

NAAM:

FUNCTIE:

FIRMA:

ADRES:

wenst nadere inlichtingen over Kodak Recordak Microfilm systemen,
KODAK NV Den Haag, Postbus 338, Tel. 070-614121.

GEMEENTE GELEEN

Bij de gemeente Geleen bestaat de mogelijkheid tot plaatsing van een:

ECONOOM

Vereisten: academische opleiding met als hoofdrichting bedrijfshuishoudkunde, bij voorkeur georiënteerd op efficiency en organisatieleer;

belangstelling voor openbare financiën, vooral voor die van gemeenten;

vermogen om met functionarissen van diensten en bedrijven een soepel en doeltreffend contact te onderhouden;

leeftijd: 25 tot 40 jaar.

Taak: adviseren omtrent financiële en economische aspecten van de beleidsvoering en het beheer van bedrijven en diensten.

Salariëring: naast de salariëring welke in overeenstemming zal zijn met de eisen die aan de functie worden gesteld, wordt een vakantietoelage van 6% verleend en komt de premie A.O.W.-A.W.W. voor rekening van de gemeente.

Voor de huisvesting wordt zonodig medewerking verleend, terwijl de verplaatsingskostenregeling van toepassing is.

De gemeenten Geleen heeft een eigen gunstige ziektenkostenregeling.

De gemeente Geleen is een snel groeiende dynamische gemeente. De perspectieven aan de functie verbonden zijn dienovereenkomstig.

Gegadigden wordt verzocht hun sollicitatie binnen 10 dagen in te zenden aan de burgemeester, onder vermelding „kabinet”.

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 wettelijk:

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 uiteraard 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.

STICHTING VAKOPLEIDING BOUWBEDRIJF 's-Gravenhage

welke de organisatie en ontwikkeling van het leerlingstelsel en andere opleidingen der vaklieden in deze bedrijfstak ten doel heeft,

zoekt in verband met de zich steeds uitbreidende werkzaamheden een

adjunct-directeur

Er zijn thans circa 75 personen werkzaam in binnen- en buitendienst. De gezochte functionaris zal de activiteiten der Stichting mede moeten leiden en stimuleren en in verband daarmee met tal van instanties contacten dienen te onderhouden over organisatorische en opleidingsproblemen. Het is de bedoeling, dat hij binnen afzienbare tijd in de directie wordt opgenomen.

Gezocht wordt iemand van academisch niveau (jurist, econoom of ingenieur) van 30 à 40 jaar met enige ervaring in een leidinggevende en representatieve positie en een grote belangstelling voor de doelstellingen van de Stichting Vakopleiding Bouwbedrijf.

Eigenhandig geschreven brieven met uitvoerige gegevens worden onder nummer 32 ingewacht bij

Psychologisch Adviesbureau
L. Deen en Dr. J. G. H. Bokslag
Nwe Binnenweg 474, R'dam.

Ook wanneer u niet geïnteresseerd mocht zijn in het beleggen in Duitse effecten, dan kunt u uw beleggingsinzicht in het algemeen verrijken door kennis te nemen van de inhoud van één of meer der onderstaande uitgaven van „**VERLAG MODERNE INDUSTRIE**”, die elk voor zich zijn geschreven door specialisten op beleggingsgebied en die het lezen meer dan waard zijn.

1* Geld richtig anlegen

door Claus Schrempf f 11,75
8e druk - 218 blz. - 8 afb.
28 tab.

2* Wie werde ich Aktionär

door Franz Goossens f 11,75
4e druk - 242 blz. - 24 tab.
en afb.

3* Börsenchancen richtig nutzen

door W. Blessing & J. Puhl
f 15,25

3e opnieuw bewerkte druk -
295 blz. - linnen-band

Bestellingen te richten aan de N.V. Koninklijke Nederlandse Boekdrukkerij H.A.M. Roelants, Postbus 42, Schiedam.