

BEDRIJFSDIAGNOSE II¹)
een bijdrage tot de ontwikkeling van de methodologie
van de Management Audit

door Drs. P. M. Kempen

Samenvatting

Over bedrijfsdiagnose (management-audit zo u wilt) wordt meer geschreven dan dat zij wordt toegepast. En waar nog toepassing plaatsvindt maakt men er vaak een miniatuur organisatie-onderzoek van. Specifieke methoden worden er weinig voor gebruikt.

Toch vraagt bedrijfsdiagnose om een eigen methodologie. Ogenscheinlijk gezonde bedrijven op ziektekiemen doorlichten is iets wezenlijk anders dan steun verlenen aan een zich in moeilijkheden voelend bedrijf.

Dit artikel is een poging om te komen tot die eigen methodiek voor bedrijfsdiagnose.

Hoewel bedrijfsdiagnose voor velen relevant is, mag het zeker accountants niet ongemoeid laten. Bij de accountantscontrole en de verklaring, die daaruit voortvloeit speelt toch altijd het continuïteitsaspect van de onderneming een rol.

Het ontwikkelde instrumentarium ziet er als volgt uit. Eerst wordt een aantal indicatoren geselecteerd, aspecten van een organisatie waaraan de gezondheidstoestand kan worden gemeten. (Deze samenvatting is ook opgenomen bij Deel I, MAB 1975, nr. 8, blz. 342.)

5 Meten

In hoofdstuk 4 zijn de indicatoren weergegeven waarvan ik vermoed, dat ze een redelijk representatief beeld van de conditie van een onderneming kunnen tonen. Het zijn merendeels enigszins abstracte begrippen waarvan ik mij realiseer, dat het aantonen van hun meetbaarheid pas enige geloofwaardigheid bij de lezer kan opwekken. In dit hoofdstuk hoop ik enige schreden op die weg te zetten.

Nu moet vooropgesteld worden dat het waarnemen (meten) van een verschijnsel vaak geschiedt door het waarnemen van een ander verschijnsel, dat voldoende samenhang vertoont met het eerste. Minder academisch uitgedrukt: als de arts de hartslag-frequentie wil meten kan hij dat uitstekend doen door de polsslagfrequentie met de vinger te bepalen. Er is nagenoeg volledige correlatie tussen beide verschijnselen en de gebruikte methode is aanmerkelijk eenvoudiger dan het openen van de borstkas om het direct waarnemen van de hartslag mogelijk te maken. De polsslag geeft - afgezien van een fractionair tijdsverschil - volledige informatie over de hartslag-frequentie. Dat hoeft niet altijd het geval te zijn. Ook in de medische wetenschap is men gewend met waarschijnlijkheden te werken. Dat wil zeggen dat bepaalde symptomen *waarschijnlijk* wijzen op een bepaalde ziekte, niet zeker.

In de hier te ontwikkelen diagnose-methodiek zullen we veel met deze

¹) Deel I van dit artikel is gepubliceerd in MAB, nr. 8, blz. 342.

waarschijnlijkheden werken. Ook voor de betrokken vakgebieden van organisatiekunde en accountancy is dat geen nouveauté: een dalende winst wijst *waarschijnlijk* op een slechte conditie; ruzie tussen de twee directeuren doet grotere narigheid vermoeden; een onhanteerbare organisatievorm doet niet zo gezond aan. Het zijn waarschijnlijkheden, het tegendeel blijft mogelijk.

Hierna zullen de ten tonele gevoerde indicatoren weer stuk voor stuk behandeld worden. Daarbij zal worden aangegeven welke verschijnselen zich onder andere lenen om de waarde van de betrokken indicator te benaderen. Soms zal men zich afvragen - althans zo verging het mij - waarom het ene nu een *indicator* heet en het andere een *verschijnsel* om de indicatorwaarde te bepalen. In een aantal gevallen lijkt de relatie volledig omkeerbaar. De benoeming van beide verschijnselen als indicator resp. als intermediair verschijnsel is alleen verdedigbaar als aangetoond kan worden dat de indicator meer significant is voor de bedrijfsconditie dan de daartoe waar te nemen verschijnselen. Dit bewijs zal ik u in het kader van dit artikel schuldig blijven.

Bij het aangeven hoe de indicatorwaarde te bepalen, wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van feitelijke informatie; dit om bij de meting niet te zeer afhankelijk te zijn van de interpretatie door de onderzoeker. Toch is het goed de persoonlijke opvattingen niet volledig uit te schakelen omdat daaruit zeker aanvullende gegevens kunnen voortvloeien. Door echter feiten en persoonlijke opinies duidelijk van elkaar gescheiden te houden worden beide informatiebronnen gebruikt zonder dat het beeld vertroebeld wordt.

A. BEDRIJFSINDICATOREN

1 *Ambitie*

Het onderzoek zal er op gericht zijn om na te gaan enerzijds of er überhaupt ambities van betekenis zijn, anderzijds of deze ambities inhoudelijk een redelijke garantie bieden om te overleven. De volgende aspecten komen dan voor waarneming in aanmerking:

feiten

- 1 de aanwezigheid van een meerjarenplan
- 2 geplande omzetgroei en resultaat
- 3 investeringsplan
- 4 tijdsbesteding aan beleidvorming
- 5 spiegelen aan concurrenten
- 6 bekendheid van marktaandeel

opinions

- 1 levendigheid van het bedrijf
- 2 aandacht voor de toekomst
- 3 sterkten en zwakten kennen
- 4 kritische instelling t.a.v. het marktgebeuren
- 5 doelbewustzijn
- 6 risico durven nemen.

De meting van deze aspecten zou nog wat hanteerbaarder gemaakt kunnen

worden door ze in een vorm te gieten à la Brown. Met enige aanpassing zou dan de volgende questionnaire ontstaan:

1. Ambitie	waardering										toelichting
	laag	midden	hoog								
A. Feiten											
1 omzet											
2 resultaat											
3 investeringen in % omzet											
4 tijdsbesteding aan beleidvorming											
5 meerjarenplan aanwezig?											
6 spiegelt men zich aan concurrenten?											
7 marktaandeel bekend?											
B. Opinions											
8 levendigheid											
9 aandacht voor de toekomst											
10 sterkten en zwakten kennen											
11 kritische instelling t.a.v. het marktgebeuren											
12 doelbewustzijn											
13 risico nemen											
Totaal											
eindoordeel											
x											

Afb. 6 Proeve van een questionnaire „Ambitie”

De einduitslag van deze questionnaire vormt weer een van de elementen van het totale conditie-overzicht als volgt:

Conditie-overzicht		Bedrijf: Jaar:		
Indicatoren		waardering		
		laag	midden	hoog
1 ambitie				●
2 streefkracht			●	
3 omgevingszin		●		
4 beweeglijkheid				●
5 kwetsbaarheid		●		
6 kwaliteit management				●
7 financiële conditie			●	
1 branche-ontwikkelingen		Korte beschrijving:		
2 maatschappelijk belang				

Afb. 7. Proeve van een conditie-overzicht.

Onnodig te zeggen dat achter elke indicator een soortgelijke questionnaire als in afb. 6 schuilgaat. Deze indicatoren zijn op de volgende pagina's uitgewerkt.

2 Streefkracht

Om de streefkracht te meten moet gekeken worden naar de maatregelen die men neemt om het beleid te realiseren, maar ook naar de reactie als dat niet blijkt te lukken (bijsturingsactiviteiten).

feiten

- 1 de afwijkingen tussen planningen en realiteit
- 2 gebruik van planningstechnieken
- 3 aard van de acties bij het niet halen van planningen
- 4 bekendheid van organisatiestructuur en taakverdeling
- 5 aandacht voor organisatiestructuur en taakverdeling (mate van aanpassing aan nieuwe ontwikkelingen)
- 6 spanwijdte op het hoogste niveau

- 7 leeftijdsopbouw van de hoogste leiding
- 8 kwaliteit van de communicatie
- 9 kwaliteit van het informatiesysteem
- 10 besluitvaardigheid

opinies

- 1 bewustheid van het besturingsproces
- 2 motivatie op leidinggevende niveaus
- 3 bewustzijn ten aanzien van doelstelling.

3 Omgevingszin

De omgevingszin kan men principieel op twee manieren meten:

- a. door na te gaan wat men allemaal doet aan waarneming van de externe ontwikkelingen (instrumenteel gericht)
- b. door na te gaan wat men weet van de externe ontwikkelingen (resultaat-gericht).

Hieronder is hoofdzakelijk gekozen voor onderzoek naar het instrumentarium, omdat mij dat de eenvoudigste weg leek.

feiten

- 1 bestedingen aan vakbladen
- 2 investeringen in marktonderzoek
- 3 budget voor externe opleidingen
- 4 bestedingen aan externe deskundigen
- 5 lidmaatschap van branche-verenigingen
- 6 contact met instellingen voor wetenschappelijk onderzoek
- 7 deelname aan bedrijfsvergelijkingen
- 8 verwerven van licenties
- 9 beschikken over onderzoekfuncties:
 - research
 - documentatiedienst
 - marktonderzoek
 - public relations
- 10 participatie in externe manifestaties
 - tentoonstellingen (exposities)
 - congressen
 - buitenlandse reizen
 - bedrijfsbezoeken
- 11 samenwerken met andere bedrijven.

opinies

- 1 heeft men veel belangstelling voor maatschappelijke en branche-ontwikkelingen
- 2 zijn branche-nieuwtjes uit de nieuwsmidia snel intern onderwerp van gesprek
- 3 vergelijkt men zichzelf vaak met concurrenten, met bedrijven uit andere branches

4 waarheen leiden meestal de zakenreizen; met welk doel.

4 *Beweeglijkheid*

De beweeglijkheid van een organisatie is enerzijds af te leiden uit de snelheid van beleidsaanpassingen in het verleden, anderzijds uit de structurele en personele opbouw. Verder wordt de beweeglijkheid bepaald door de kostenstructuur van het bedrijf.

feiten

- 1 tijdsverloop bij beleidsaanpassingen in het verleden
- 2 leeftijd, anciënniteit en opleidingsniveau van de leiding op het eerste en tweede echelon
- 3 aanwezigheid van vernieuwingsfuncties:
 - research
 - produktontwikkeling
 - productie-ontwikkeling
 - marktontwikkeling
 - organisatie-ontwikkeling
- 4 organisatie:
 - ouderdom van organisatie en procedures
 - aantal niveaus
 - mate van specialisatie
 - machtsverdeling
- 5 kostenstructuur:
 - verhouding vaste/variabele kosten
 - pay-out time investeringen
 - aanwendbaarheid produktiemiddelen.

opinies

- 1 mate van explicitering van het beleidsvormingproces
- 2 traditiegebondenheid
- 3 toekomstbewustzijn.

5 *Kwetsbaarheid*

De meetpunten ten aanzien van de kwetsbaarheid kunnen op velerlei terrein liggen.

feiten

- 1 spreiding van de afzet en het winstgevendende deel van de afzet:
 - aantal produkten
 - aantal orders
 - aantal afnemers
 - aantal markten
 - aantal landen
 - marktaandeel
- 2 spreiding van de bestuurlijke macht
- 3 aantal capabele leiders

- 4 spreading van vitale informatie en know-how
- 5 spreading van de inkoop (landen, markten, leveranciers, etc.)
- 6 spreading van de financieringsbronnen
- 7 aantal machtige concurrenten
- 8 afhankelijkheid van overheidsmaatregelen
- 9 maatschappelijke aanvaardbaarheid van produkt en produktieproces (milieu e.d.)
- 10 niet zakelijke invloed van buiten (familie)
- 11 arbeidsrust
- 12 ouderdom produktie-apparaat
- 13 kwaliteit vestigingsplaats
- 14 verzekering tegen grote calamiteiten
- 15 omzet/winstverhouding
- 16 conflicten in de leiding

opinies

- 1 andere belemmeringen voor het bedrijf om zijn eigen koers te gaan
- 2 andere continuïteit bedreigende factoren.

6 Kwaliteit management

Al eerder is gesteld, dat veel van de voorgaande indicatoren ook iets zeggen over de kwaliteit van de leiding.

Daarnaast is er nog een aantal autonome aspecten dat waard is op zich bekeken te worden.

feiten

- 1 leeftijdsopbouw leiding eerste en tweede niveau
- 2 opleidingsniveau leiding
- 3 gezondheidstoestand leiding
- 4 voorzieningen voor opvolging
- 5 beschikbaarheid van de leiding
- 6 spanwijdte op eerste twee niveaus
- 7 bereidheid om externe managers aan te trekken
- 8 gebruikte managementtechnieken
- 9 tijdsbesteding beleid/uitvoering

opinies

- 1 vernieuwingszin van de leiding
- 2 denkhorizon van de leiding
- 3 zelfkennis van de leiding
- 4 oordeelskwaliteit van de leiding
- 5 acceptatie bij ondergeschikten
- 6 kunnen delegeren
- 7 kunnen stimuleren
- 8 kwaliteit van het teamwork in de leiding
- 9 besluitvaardigheid
- 10 aantal functionarissen die de leiding van de onderneming zouden kunnen voeren.

7 Financiële conditie

Met het aspect financiële conditie betreden we een vrijwel onafzienbaar veld van meetmogelijkheden. Het zal moeilijk zijn om uit de talloze ratio's die te kiezen, welke zich het best voor ons doel lenen. In ieder geval moet beseft worden dat zowel de financiële structuur als het gebied van de bedrijfsresultaten in de beschouwingen moeten worden betrokken.

In *The Journal of Accountancy* van december 1974 publiceren Altman en McGough een artikel (20), dat voor ons doel vrijwel op maat gesneden lijkt.

Het artikel („Evaluation of a company as a going concern”) wil een financieel model bieden voor de accountant om hem te helpen in zijn oordeelvorming over de continuïteit van de onderneming. Dit model, bekend uit eerdere publikaties van de hand van Altman, is ontwikkeld door met behulp van de discriminant-analyse „to discriminate between a sample of bankrupt firms and a matched (by industry and asset size) sample of healthy firms”. Onder meer omdat in het model is gebruik gemaakt van verschillende soorten ratio's lijkt het mij aantrekkelijk om het in onze diagnose-methodiek op te nemen, met verwijzing voor nadere gegevens naar het betrokken artikel.

$$Z = 0.012 X_1 + 0.014 X_2 + 0.33 X_3 + 0.006 X_4 + 0.010 X_5$$

waarin:

Z = discriminant

X_1 = working capital/total assets

X_2 = retained earnings (balance sheet)/total assets

X_3 = earnings before interest and taxes/total assets

X_4 = market value of equity/book value of total debts

X_5 = sales/total assets

Voor de beoordeling van Z gelden de volgende regels:

	$Z > 2.99$	bedrijf gezond
$2.99 >$	$Z > 2.675$	bedrijf waarschijnlijk gezond
$2.675 >$	$Z > 1.81$	bedrijf waarschijnlijk „ziek”
	$Z < 1.81$	bedrijf zal ten onder gaan.

N.V. Verenigde Nederlandse Confectiebedrijven 'Veneco', die op 27 december 1972 faillieerde:

	1968	1969	1970	1971
Solvabiliteitsratio	1 : 0,4	1 : 0,9	1 : 3,8	1 : 7,7
Cash-flow				
vreemd vermogen	0,46	0,29	—0,09	—
Z-waarde ⁴	5,13	2,33	1,31	1,56

Afb. 8. Uit *F.E.M. Financiering van de onderneming* (11).

Dit model heeft veel aantrekkelijke kanten: het is eenvoudig en concreet toe te passen; de interpretatie van de uitkomst is geregeld; de opsporing van de

basisgegevens zal weinig problemen geven omdat deze (met enige aanpassingen) aan de jaarstukken te ontlelen zijn.

Toch mag men niet blind zijn voor de beperkingen:

- het model is ontleend aan een Amerikaans onderzoek. Nagegaan moet worden of het zonder meer toepasbaar is voor de Europese situatie
- het model is ontwikkeld op basis van extern beschikbare gegevens. Wanneer men bij een bedrijfsdiagnose over interne gegevens beschikt zijn wellicht nog verfijningen aan te brengen
- de constanten kunnen in de tijd en per branche enige aanpassing behoeven
- vergelijking van uitkomsten in de tijd zullen het inzicht nog verbeteren.

Het model wordt reeds in de Nederlandse bankwereld toegepast. Dat zegt toch wel iets over de bruikbaarheid.

In het onderzoek van Altman bleek, dat uit een groep van 66 middelgrote industriële bedrijven alle bedrijven, waarvan Z lager was dan 1,8 na een jaar failliet waren en alle bedrijven met een Z groter dan 3 de strijd om het bestaan overleefden. Deze methode, door enige banken hier te lande verworpen (o.a. door Bank Mees en Hope) en door andere toegejuicht (ABN) toont aan, dat met een combinatieformule van ratio's goede resultaten zijn te behalen. De genoemde formule behoeft echter niet in de tijd stabiel te zijn en kan ook per bedrijfstak verschillen. Het is dan ook een formule, die eerst mag worden toegepast, nadat enige research ter zake is verricht. De methodiek is in Nederland wel ingeburgerd bij de beoordeling van huurkooptransacties, afbetalingskredieten en persoonlijke leningen. Het gebruik is op deze terreinen eenvoudiger, omdat het cijfermateriaal veel overvloediger beschikbaar is.

Voor de beoordeling van de kredietwaardigheid van ondernemingen is het met betrekking tot bovenstaande formule van belang te weten, dat X_3 in het genoemde onderzoek de grootste bijdrage levert tot de juiste voorspelling, terwijl velen X_4 (solvabiliteitsratio) zouden verwachten. In dit onderzoek komt X_4 op de 3de plaats.

Afb. 9. Uit F.E.M. Financiering van de onderneming (11).

Niet onvermeld mag blijven dat ook Tamari (11) een dergelijk model ontwikkeld heeft. Deze maakt gebruik van 6 ratio's en geeft elke ratio een bepaalde wegingsfactor. Wellicht is uit de vergelijking van beide modellen nog tot verbetering van het instrumentarium te komen.

B. OMGEVINGSINDICATOREN

1 Branche-ontwikkelingen

- 1 verhouding totale productiecapaciteit versus marktomvang (vraag/aanbod-verhouding)
- 2 winstmarges
- 3 concentratietendens
- 4 aantal faillissementen
- 5 aantal nieuwe aanbieders
- 6 aantal wijzigingen in prijsniveau

7 aantal verkoopacties

2 *Maatschappelijke betekenis van het bedrijf*

- 1 aantal werknemers
- 2 werkloosheidspercentage in de regio
- 3 strategisch belang van het produkt of van het bedrijf
- 4 onmisbaarheid van het produkt
- 5 nationale trots.

In tegenstelling met de bedrijfsindicatoren is het voor de onderzoeker niet wel doenlijk om in het kader van een beperkte diagnose ook de omgevingsindicatoren te meten. Met name de branche-ontwikkelingen vragen een bredere nationaal-economische oriëntatie. Hierbij lijken mij de diensten van een documentatie-afdeling onmisbaar.

6 Normen

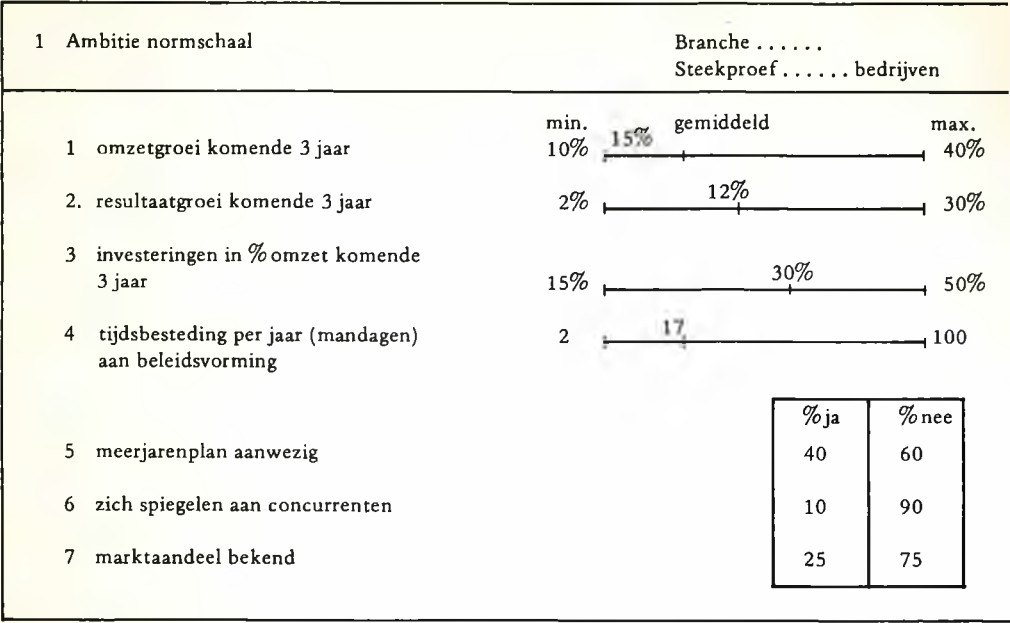
Uit de verhandeling in hoofdstuk 5 blijkt reeds een van de zwakke plekken in de ontwikkelde diagnose-methodiek. Immers, gekomen tot de inventarisatie van een aantal gegevens met betrekking tot de bedrijfsconditie, blijkt het oordeel daarover zich voornamelijk langs subjectieve weg te voltrekken. Er zijn geen objectieve normen aangevoerd om de verzamelde gegevens te toetsen. Zonder te stellen dat daarmee de methodiek onbruikbaar is, ervaar ik dat toch als een groot gemis. Op enkele uitzonderingen na worden in de literatuur weinig normatieve gegevens aangetroffen.

Het valt mij moeilijk om het daar maar bij te laten, en het lijkt mij dat dat ook niet nodig is. Er is een weg om althans een aantal van de gehanteerde verschijnselen te normeren, zo niet voor het hele bedrijfsleven rechtstreeks dan toch per branche, per omvangsklasse, per land e.d. Deze weg zou de volgende kunnen zijn.

De feitelijke gegevens, behorend bij de indicatoren, zoals in hoofdstuk 5 behandeld, worden bij een aantal bedrijven vastgelegd. Dit aantal bedrijven dient te zijn een representatieve steekproef uit een branche of een omvangsklasse, misschien beide. De uitkomsten worden voor elk van de gemeten grootheden op een schaal uitgezet, oplopend van laag gekwalificeerd naar hoog gekwalificeerd. De ondernemingen welke men daarna met behulp van deze diagnose-methodiek doorlicht kunnen per gemeten grootheid op deze schalen uitgezet worden. Aldus krijgt men een indruk van de conditie van de onderzochte onderneming in vergelijking met de steekproefbedrijven uit dezelfde branche en/of omvangsklasse. Deze methode vindt ook toepassing op andere terreinen o.a. bij de opbouw van psychotechnische testen. Zonder deze gebieden met elkaar te willen vergelijken, put ik uit deze functionerende toepassingen het vertrouwen, dat ook voor de onderhavige diagnose-methodiek daar mogelijkheden te vinden zijn.

Om enig nader inzicht te geven, hoe ik mij de presentatie van deze normschalen voorstel, is in afb. 10 een op afb. 6 aansluitend voorbeeld globaal uitgewerkt. De aandachtige lezer zal constateren, dat beide presentatievormen niet geheel harmoniëren. Zodra deze normschalen beschikbaar

komen zullen beide vormen nauwkeuriger op elkaar moeten worden afgestemd.



Afb. 10. Proeve van een normschaal „Ambitie”.

Een bezwaar blijft, dat de normen aan de vigerende bedrijfspraktijk ontleend worden. Een zwakke branche levert aldus lage normen op, een sterke veel hogere. We moeten echter realistisch blijven: een als boven omschreven opzet lijkt haalbaar.

Bovendien, of een bedrijf het haalt of niet hangt toch ook in sterke mate af van de kwaliteit van de concurrentie. En ten slotte, voorlopig zie ik de bedrijfswetenschappen geen objectieve normen leveren voor de in het voorgaande gebruikte indicatoren en de daartoe te meten verschijnselen.

Een ander probleem blijft eveneens in volle omvang op tafel liggen: de onderlinge weging van de te meten verschijnselen per indicator en de onderlinge weging van de indicatoren. Als één bepaald gemeten verschijnsel laag scoort en de andere alle hoog, is dan de conclusie gerechtvaardigd dat de totale indicatorwaarde positief beoordeeld wordt? Het zou net zo goed kunnen zijn, dat het ene laag scorende feit zo invloedrijk op de einduitslag moet zijn, dat deze ook negatief uitvalt. Eenzelfde suggestie zou gedaan kunnen worden over één van de indicatoren ten opzichte van de andere zes.

De vraag stellen is eenvoudiger dan haar oplossen. Het relatieve belang van elk van de indicatoren en van de achterliggende verschijnselen is mij onbekend. Het lijkt mij denkbaar dat wanneer met de gepresenteerde methodiek enige ervaring is opgedaan zich de meer en minder relevante aspecten ervan zullen gaan aftekenen. Deze weg ligt open. Hoewel, er is natuurlijk gericht onderzoek naar te verrichten door een vergelijking op die gebieden te maken

tussen een aantal zichtbaar zwakke en een aantal zichtbaar succesvolle bedrijven. Zo kwam Edward Altman ook aan zijn model, waarin de wegingsfactoren opgenomen waren.

Het ideaal zou zijn, dat ons diagnosesysteem ook in de door hem gebruikte vorm zou kunnen worden getransponeerd. Hypothetisch zou dat model er ongeveer als volgt uitzien.

$$C = (aY_1 + bY_2 + cY_3 + dY_4 + eY_5 + fY_6 + gY_7) (hY_8 + iY_9)$$

waarbij:

C = conditie

Y_1 = ambitie

Y_2 = streefkracht

Y_3 = omgevingszin

Y_4 = beweeglijkheid

Y_5 = kwetsbaarheid

Y_6 = kwaliteit management

Y_7 = financiële conditie

Y_8 = branche-ontwikkelingen

Y_9 = maatschappelijk belang

a t/m i = empirisch te bepalen constanten

Laten we dit ideaal voorlopig maar tot mijn ambities rekenen.

7 Evaluatie en follow-up

Het is dienstig, ter afsluiting van dit artikel, stil te staan bij de vragen, wat met het voorgaande bereikt is en wat ons nog verder te doen staat. Bij voorbaat wil ik stellen, dat het laatste het eerste verre zal overtreffen.

Eerst dan hetgeen bereikt is. De verschillende invalshoeken van waaruit men bedrijfsdiagnose kan aanpakken zijn globaal geanalyseerd. Daarmee is aangegeven dat er verschillende wegen kunnen zijn om tot hetzelfde doel te komen. Zelf stel ik daarbij centraal, dat de keuze van de invalshoek niet bepaald dient te worden door de hobbies en de sterke kanten van de onderzoeker, maar door de wens om tot de indicatoren te komen, die de grootste voorspellende waarde hebben. Bij het formuleren van de eisen, te stellen aan het instrumentarium komt dat nadrukkelijk aan de orde. Met het stellen van deze en de andere eisen wordt voorts richting gegeven aan het verdere onderzoek.

In hoeverre is nu de in de hoofdstukken 4, 5 en 6 ontwikkelde methodiek met deze eisen in overeenstemming. Het past bij een terugblik om dat na te gaan.

Periodiciteit; dit kan met onze methodiek maar ook met elke andere. In die zin is dus geen specifieke waarde toegevoegd aan het arsenaal.

Automatisme; hetzelfde antwoord vloeit mij uit de pen als hierboven.

Integraal; zelf heb ik moeite met de vraag of de ontwikkelde methodiek integraal is. Ze is het in die zin, dat niet aangeknoopt wordt bij één of enkele bedrijfsfuncties. Ze is het niet als men integraal als alomvattend interpreteert: vele gebieden worden niet aangeroerd. De bedoeling van de gekozen indicatoren is - zonder aanzien van de bedrijfsfuncties - de meest voorspellende verschijnselen te gebruiken. Bovendien is er naar gestreefd een voldoende breed beeld te verkrijgen, om eenzijdige conclusies te voorkomen. Als die opzet geslaagd is, dan zou met recht van een integrale diagnose gesproken kunnen worden.

Voorspellend karakter; onbewezen blijft op dit moment of de meest voorspellende indicatoren gevonden zijn. Ik ben er zelf redelijk optimistisch over. Er wordt in de gekozen opzet veel gebruik gemaakt van eigenschappen van het bedrijf. Omdat eigenschappen veel zeggen over het gedrag onder verschillende omstandigheden lijkt het voorspellende karakter van de indicatoren gewaarborgd. Een wetenschappelijke bewijsvoering is echter niet geleverd.

Geen specialistenwerk; door de uitwerking van één der indicatoren tot en met de te hanteren checklist, hoop ik duidelijk gemaakt te hebben dat aan deze eis voldaan kan worden. Daartoe moeten wel de andere indicatoren nog tot hetzelfde niveau worden uitgewerkt. Dat behoort tot de mogelijkheden.

Normeerbaarheid; er zal veel empirisch onderzoek nodig zijn om aan de normen te komen. De te meten verschijnselen zijn goed definieerbaar. Ook de waarnemingsmethoden vertonen in mijn optiek geen onoverkomelijke moeilijkheden. Daarmee zou de gewenste normeerbaarheid in zicht komen.

Bruikbare uitkomsten; de pretenties van de ontwikkelde methodiek gaan niet verder dan het signaleren van probleemvelden. Verdergaande diagnose om oorzaken op te sporen kan daarna nog nodig zijn. Voor de meting en de presentatie zijn begrippen en vormen gekozen, die voor het management bevattelijk zijn. In die termen zou aan de eis van bruikbare uitkomsten voldaan zijn.

Uit deze evaluatie moge blijken dat er nog wel een en ander te doen is voordat van een afgeronde methodiek sprake kan zijn. De belangrijkste punten uit dit verdere onderzoekprogramma zijn:

- 1 uitwerken van de overige indicatoren (in termen van meetpunten) tot hanteerbare vragenlijsten
- 2 onderzoek naar de voorspellende waarde van de gekozen indicatoren en de bijdrage van elk aan het gewenste inzicht in de bedrijfsconditie
- 3 onderzoek naar de validiteit van de gekozen meetpunten
- 4 ontwikkelen van normen voor de gekozen en getoetste indicatoren.

Intussen hoeft de praktijk niet stil te staan. Met wat goede wil is punt 1 uit het onderzoekprogramma op korte termijn te realiseren. De toepassing van deze methodiek kan dan een aanvang nemen, ook zonder dat voor-noemde toetsen en de gewenste normen gerealiseerd zijn. Uit deze confron-

tatie met de praktijk van de bedrijfsdiagnose kan veel informatie verkregen worden ter verdere verbetering van het ontwikkelde instrumentarium.

Literatuur

- 1 J. M. Juran, *Managerial Breakthrough a new concept of the manager's job*. Mc Graw-Hill, New York, 1964, 396 pag.
- 2 H. I. Ansof, *Corporate Strategy, an analytic approach to business policy for growth and expansion*. Penguin Books Ltd., Harmondsworth Middlesex, 1968. 206 pag.
- 3 R. van der Torn, *Management-audit*; preadvies en verslag van de middagvergadering van de Accountantsdag 1969. N.I.v.R.A., 1969, Amsterdam, 67 pag., N.I.v.R.A.-geschrift no. 3.
- 4 A. Twijnstra, *Leeftijd en dynamisch leiderschap*. Raadgevend Bureau Twijnstra, Deventer, 1974.
- 5 K. Volder, *Gezondheidszorg voor bedrijven is een noodzaak*. In: De Accountant, november 1974, pag. 157-161 + december 1974, pag. 212-217.
- 6 J. Santocki, *Management Audit Survey; with special reference to the attitudes of director and executives*. City of Birmingham, Polytechnic Birmingham, 1974, 56 pag.
- 7 J. Bilderbeek en W. F. van Raay, *Bedrijfsdiagnose*. In: Economisch-Statistische Berichten van 24 februari 1971, pag. 172-181.
- 8 W. H. Beaver, *Financial Ratios as Predictors of Failure*. In: „Empirical Research in Accounting. Selected Studies”, 1966, Supplement to Journal of Accounting Research, 1966, p.p. 71-111.
- 9 E. I. Altman, *Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy*. In: „The Journal of Finance, september 23 (1968), p.p. 589-609.
- 10 P. A. Meyer en H. W. Pifer, *Prediction of Bank Failures*. In: „The Journal of Finance”, september 25 (1970).
- 11 M. Tamari, *Financial Ratios as a Means of Forecasting Bankruptcy*. In: „Management International Review”, vol. 6, (1966), p.p. 15-21.
- 12 W. Gretz, *Durch Kennzifferanalyse zum Geschäftserfolg; Return on Invest als Instrument der Unternehmenssteuerung*. Taylor & Stiegler & Co., Stuttgart 1972, 2 Auflage, 94.5.
- 13 F. W. C. Blom, *Kengetallen voor directieuren*. N.C.D., Amsterdam, 1973, Directie Data XXI, 46 pag.
- 14 D. S. Pugh, D. J. Hickson, C. R. Hinings en C. Turner, *Dimensions of Organization Structure*. In: „Administrative Science Quarterly”, 13, (1968), p.p. 65-105.
D. S. Pugh, D. J. Hickson, C. R. Hinings en C. Turner, *The Context of Organization Structures*. In: „Administrative Science Quarterly”, 14, (1969).
J. H. K. Inkson, D. S. Pugh en D. J. Hickson, *Organization Context and Structure*. In: „Administrative Science Quarterly”, 15, (1970), p.p. 318-329.
J. H. K. Inkson, J. P. Schwitter, D. C. Pheysey en D. J. Hickson, *A comparison of organization structure and managerial roles: Ohio U.S.A. and the Midlands, England*. In: „Journal of Management Studies”, 7, (1970), p.p. 347-363.
- 15 J. M. Sepers, *Management Audit, een Babylonische Spraakverwarring*. In: MAB 47 (1973), pag. 356-378.
- 16 R. van der Torn en E. J. Holtrop, *Management Audit*. In: Handbook Accountancy, band 2, hoofdstuk IV van „Typologie”. Samsom, Alphen a/d Rijn, 1971, pag. 6401-6434.
- 17 R. O. Boyce en L. H. Eisen, *Management Diagnosis; a Practical Guide*. Longman, London, 1972, 272 pag.
- 18 Gérard Brown, *Le diagnostic d'entreprise*. Entreprise Moderne d'Édition Paris, 1970, 275 pag.
- 19 Harry Levinson a.o., *Organizational Diagnosis*. Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1972, 557 pag. SBN 674-64345-3.
- 20 E. I. Altman en T. P. McGough, *Evaluation of a company as a going concern*. In: Journal of Accountancy, December 1974, p.p. 50-57.
- 21 C. Botter, *Industrie en organisatie; een verkenningstocht*. Kluwer, Deventer, 1971, 2e dr., 254 pag.