Drs. C. Izeboud R.A.

Interne onderkenning van de dreiging van continuïteitsgevaren

Bijdrage tot het symposium ter gelegenheid van 25 jaar Accountantsopleiding aan de V.U. op 22 september 1982

Inleiding

Onze bijdrage is onderverdeeld in een drietal hoofdstukken:
I. Indicaties
II. Methoden gericht op continuïteitsbeoordeling
III. Eisen te stellen aan het informatiesysteem/interne informatieverstrekking

In hoofdstuk I, dat het belangrijkste deel van onze bijdrage vormt, komt aan de orde op welke grootheden signalering van continuïteitsgevaren zich naar onze opvatting dient te richten.
De andere hoofdstukken zijn als afgeleiden van hoofdstuk I te beschouwen in die zin dat wanneer de te signaleren grootheden zijn vastgesteld daarna nog van belang is op welke wijze, welk tijdstip en met welke periodiciteit, etc. informatie over deze grootheden verzameld, verwerkt en gepresenteerd moet worden.
Berichtgeving verschaft immers vaak eerst informatie wanneer de gegevens geplaatst worden naast of tegenover eerdere, verwachte of normwaarden van deze grootheden.

I. Indicaties

Zodra men het woord continuïteit in de mond neemt staat men ervoor op zijn minst een poging te wagen te definiëren wat onder continuïteit wordt verstaan en van welk object men die continuïteit beschouwt. We zullen ons vandaag tot de continuïteit van ondernemingen beperken en ons dus niet bezighouden met 'non-profit'-organisaties.

Men kan moeilijk staande houden dat het begrip continuïteit, en daarmee nauw verbonden het begrip 'instandhouding' in de Nederlandse bedrijfseconomische literatuur geen aandacht heeft gekregen.
Hun, die de accountancy-opleiding volgden, zijn begrippen als orgaancontinuïteit en functiecontinuïteit bepaald niet vreemd; immers de ons zo bekende vervangingswaardetheorie is gecentreerd rond het continuïteitsbegrip.
Vooraleer we aandacht besteden aan het continuïteitsbegrip willen we benadrukken dat op welke inhoudelijke terreinen de signalering van

continuïteitsgevaren zich ook moge richten, allereerst geldt dat deze signalering zodanig gericht moet zijn en op een zodanig tijdstip dient plaats te vinden, dat daarmee discontinuïteit nog kan worden voorkomen.
Een onderneming is geen statisch geheel, maar er zal zich voortdurend een proces van sturen en bijsturen in afspelen.
Signalering van continuïteitsgevaren valt binnen het cybernetisch proces. Een dreiging van discontinuïteit ontstaat in deze visie dus niet doordat bepaalde regelgrenzen worden benaderd of overschreden (immers, dat is normaal bij het ondernemen), maar vooral wanneer op dat moment om welke reden dan ook geen actie tot bijsturing plaatsvindt.
Daarop voortbordurend zal signalering van gevaren voor de continuïteit zich behalve op de regelgrenzen zelf vooral dienen te richten op de beantwoording van de vraag in hoeverre de organisatie adequaat reageert op het bereiken van die regelgrenzen.
Bedrijfseconomisch gezien is er ons inziens voor de onderneming als geheel sprake van continuïteit zolang de onderneming erin slaagt een zodanig waardeverschil tussen haar in- en verkoopmarkten te creëren en te realiseren dat daaruit alle bij de onderneming betrokkenen een adequate beloning voor hun diensten verschaft kan worden.
Signalering van gevaren voor de continuïteit zal zich in deze gedachtengang inhoudelijk richten op alle factoren die (de ontwikkeling van) dat waardeverschil, de toegevoegde waarde, beïnvloeden en tegelijk daarmee op (de ontwikkeling van) het aandeel dat elk van de bij de onderneming betrokkenen voor zich verlangen danwel opeisen.
Behalve de omvang van de toegevoegde waarde en de omvang van de door de onderneming benodigde toegevoegde kosten is ook het tijdstip waarop de daarmee verbonden geldstromen beschikbaar komen respectievelijk uitgekeerd moeten worden, van belang voor de bij de onderneming betrokkenen.
Of een beloning adequaat wordt geacht is niet alleen afhankelijk van de omvang maar ook van de zekerheid waarmee en het tijdstip waarop de beloning wordt ontvangen.
Signalering van gevaren voor de continuïteit zal zich inhoudelijk dus ook dienen te richten op die factoren die (de ontwikkeling van) vermogens- en liquiditeitspositie beïnvloeden.
Op het moment dat voor één of meer groepen van betrokkenen geldt dat hun niet langer een adequate beloning zal kunnen worden verschaft, is er sprake van een dreiging van discontinuïteit, althans voor de onderneming zoals die alsdan functioneert.
Wanneer en zolang echter betrokkenen genoegen nemen met een mindere dan voor hen adequaat geachte beloning, is er van discontinuïteit nog geen sprake.
Zo kunnen bijvoorbeeld werknemers genoegen nemen met een lagere dan de door hen gewenste arbeidsbeloning, verschaffers van eigen vermogen met minder dan de verwachte winst en verschaffers van vreemd vermogen met uitstel en/of voorlopig afstel van ontvangst van rente en aflossing. Van discontinuïteit zelf is pas sprake wanneer het ontbreken van die adequate beloning tot acties van één of meer (groepen van) betrokkenen leidt.

Het is, vanuit de bedrijfseconomie alleen, niet volledig te verklaren op welk moment dergelijke acties te verwachten zijn en daarmee is ook vanuit de bedrijfseconomie alleen niet de discontinuïteit volledig te verklaren en/of te voorspellen.
Wel kan gesteld worden dat signalering van continuïteitsgevaren voor de onderneming zich dus ook zal moeten richten op mogelijke wijziging in het gedrag van, of de beoordeling van wat er in de onderneming gebeurt door groepen van betrokkenen.
Zo is bijvoorbeeld beantwoording van de vraag of een crediteur bij het uitblijven van tijdige betaling van zijn openstaande rekeningen tot een faillissementsaanvraag of een vergelijkbare actie overgaat niet alleen afhankelijk van de positie van de debiteur, maar zeker ook van de positie van de crediteur zelf. Factoren als het relatieve belang van de betreffende cliënt, de mogelijkheid om zijn produkten elders af te zetten, zijn liquiditeitspositie etc. spelen hierbij ook een rol.
Wanneer in onze definitie sprake is van continuïteit voor de onderneming als geheel, wil dat nog niet zeggen dat er sprake is van een ongewijzigd aandeel van elk van de bij de onderneming betrokken partijen in het tot stand komen van de toegevoegde waarde.
Een onderneming kan bijvoorbeeld door de jaren heen eenzelfde toegevoegde waarde tot stand brengen met door de jaren heen volstrekt verschillende aandelen daarin van personeel, diensten van derden en/of inzet van kapitaalgoederen.
Daarmee is dan de continuïteit van de onderneming, doch niet die van de werkgelegenheid *binnen die onderneming* gehandhaafd. (Hoe op macro-economisch niveau een en ander uitwerkt valt buiten het bestek van deze bijdrage, maar het is heel goed voorstelbaar dat zeker in geval van uitbesteding van werkzaamheden die voordien binnen de onderneming werden uitgevoerd de continuïteit van de werkgelegenheid macro-economisch gezien wordt gehandhaafd.)
Bij de onderneming betrokken partijen zullen naast de signalering van de hiervoor genoemde continuïteitsgevaren dus ook behoefte hebben aan signalering van de gevaren voor de continuïteit van elk van de door hen aan de onderneming te leveren diensten.
In het voorgaande is voornamelijk het signaleren van bepaalde ontwikkelingen aan de orde geweest.
Een andere groep van factoren waarop signalering zich dient te richten is die welke door hun relatieve belang op zich in belangrijke mate succesbepalend voor de onderneming zijn.
Deze factoren kunnen overigens deel uitmaken van eerdergenoemde categorieën maar het feit bijvoorbeeld dat één cliënt 80% van de omzet voor zijn rekening neemt of dat één specialist als enige over voor de onderneming vitale know-how beschikt, is waard om afzonderlijk gesignaleerd te worden; met daarbij natuurlijk wat de onderneming doet of heeft gedaan om deze kwetsbaarheid waar mogelijk op te heffen.
Samenvattend kan gesteld worden dat signalering van continuïteitsgevaren betrekking heeft op:

1. De mate waarin en de wijze waarop door de onderneming gereageerd wordt op het naderen of overschrijden van gestelde regelgrenzen.
2. a. De ontwikkeling van de factoren die de toegevoegde waarde beïnvloeden.
   b. De ontwikkeling van factoren die de toegevoegde kosten beïnvloeden en het aandeel dat die kosten uitmaken van de toegevoegde waarde.
3. De ontwikkeling van factoren die de liquiditeits- en vermogenspositie beïnvloeden.
4. De houding, of wijziging daarin, van elk van de bij de onderneming betrokken groepen ten opzichte van de onderneming.
5. Het opsporen van de factoren die in sterke mate succesbepalend of continuïteitsbedreigend voor de onderneming zijn.

Alvorens we nader op elk van deze terreinen ingaan, moet opgemerkt worden dat de tijdigheid van de signalering mede afhankelijk is van de grootheden waarop men de signalering richt.
Kiest men daarvoor financiële grootheden, dan zal naar alle waarschijnlijkheid het tijdstip waarop bepaalde ongunstige ontwikkelingen gesignaleerd kunnen worden verder in de tijd liggen dan wanneer men een meetinstrument ontwikkelt dat direct op de veroorzakende factoren is gericht. Immers financiële resultaten zijn vaak het gevolg van eerder genomen beleidsbeslissingen.
Een en ander geldt vanzelfsprekend uitsluitend onder de veronderstelling dat deze veroorzakende factoren in eenzelfde mate meetbaar zijn als de financiële grootheden.
Zoals bekend zijn recent een aantal diagnosemethodieken ontwikkeld, welke zich vooral op deze grootheden richten.

1. De mate waarin en de wijze waarop door de onderneming gereageerd wordt op het naderen of overschrijden van gestelde regelgrenzen
Komt bij de punten 2, 3 en 4 vooral aan de orde welke factoren de onderneming in de gaten moet houden danwel moet trachten te beïnvloeden, van belang is vooral of, niet alleen, het management, maar allen in de onderneming adequaat reageren wanneer een reactie noodzakelijk is. Dit geldt zowel op beleidsvormend als beleidsuitvoerend niveau. In feite gaat het om de kwaliteit van de organisatie en daarmee als belangrijke bepalende factor om de kwaliteit van het management. Waarschijnlijk is dàt voor het management zelf de continuïteit-bepalende factor die het moeilijkst te beoordelen valt. Veelal zal een (periodieke) beoordeling door niet direct bij het management betrokkenen daarbij tot steun kunnen zijn.
Ook kan het management er baat bij vinden het eigen functioneren en de eigen situatie te spiegelen aan situaties in andere bedrijven om daaruit lering te trekken.
Door verschillende auteurs is aan dit aspect recent aandacht besteed. De Graaf[1] komt in zijn analyse tot de volgende opsomming van frequent voorkomende situaties die elk voor zich niet per se tot het dis-functioneren van de organisatie behoeven te leiden, maar die in hun samenhang tot een dreiging voor de continuïteit van de onderneming kunnen voeren:

1. Groeistuipen
2. Verzuiling
3. Autocratisch leiderschap
4. Mono-disciplinair samengesteld topteam
5. Functievermenging
6. Gebrekkig informatiesysteem
7. Gebrek aan veranderingsbereidheid

Van Delden[2] noemt als mogelijk symptoom van wat hij omschrijft als 'de fase van de afnemende continuïteit' onder andere:
'Het wordt moeilijker om goede medewerkers aan te trekken of te behouden. Hooggekwalificeerde staffunctionarissen gaan liever elders aan de slag, medewerkers die binnen de organisatie veel ervaring hebben opgedaan voelen zich 'uitgegroeid' boven het niveau van de organisatie en kijken uit naar betrekkingen bij bedrijven of instellingen die meer mogelijkheden bieden. De betrokkenheid bij het functioneren van de organisatie bij de medewerkers in het algemeen daalt. Men is wat onverschilliger over geleverde prestaties, fouten en vergissingen worden minder erg gevonden. Er is minder inspiratie tot vernieuwing en verbetering, men houdt goede ideeën vaker vóór zich. Er ontstaan spanningen in het werk, men irriteert zich sneller aan elkaars werkwijze of onhebbelijkheden.'

Het bestuurlijk vermogen van de organisatie schiet tekort, wat naar het oordeel van Van Delden zijn oorzaak kan vinden in een falend beheer doch ook in een achterblijvende strategie-ontwikkeling in de organisatie.
In dit verband maakt hij onderscheid tussen een onjuiste formulering van de inhoud en een gebrekkige vormgeving van het proces van strategievorming.

2.a. De ontwikkeling van de factoren die de toegevoegde waarde beïnvloeden
Simon[3] heeft in een tweetal belangwekkende artikelen in het tijdschrift 'Bedrijfskunde' aandacht besteed aan de 'Continuïteitsanalyse van industriële bedrijven'. Essentieel in zijn betoog is het begrip 'exclusiviteit' dat sterk bepalend is voor de continuïteit van de onderneming en dat geheel verschillend uitwerkt voor de door hem onderscheiden produktondernemingen enerzijds en voor capaciteitsondernemingen anderzijds.
Deze exclusiviteit nu staat in de tijd onder druk waardoor de onderneming voor de keuze komt te staan dit te accepteren (en de organisatie daarop aan te passen) danwel nieuwe produkten te introduceren.
De onderneming zal ons inziens de ontwikkeling van de volgende factoren kritisch moeten volgen, zowel in het verleden als naar de toekomst. (Zo mogelijk per produkt/marktcombinatie de ontwikkeling van)

op de verkoopmarkten:
- de markt, het marktaandeel, aantal concurrenten;
- de levenscyclus van het produkt;
- aantal afnemers en het relatieve belang daarvan;
- het op de markt verschijnen van nieuwe produkten en/of concurrenten;

op de inkoopmarkten:
- de markt, het marktaandeel, aantallen leveranciers;
- het op de markt verschijnen van nieuwe produkten en/of leveranciers;
- het relatieve belang van de eigen positie bij de leverancier(s).

Al deze factoren beïnvloeden de uiteindelijke totstandkoming van de toegevoegde waarde of, wanneer het prognoses betreft, het inschatten van de toekomstige omvang daarvan.
Het signaleren daarvan behoort daarmee uiteraard ook thuis in de signalering van de dreiging van continuïteitsgevaren. Eveneens zo mogelijk per produkt/marktcombinatie zal geregistreerd moeten worden:
- de toegevoegde waarde
- de toegevoegde waarde in procenten van de omzet.

Voor een beoordeling van de continuïteitskansen van een onderneming is dit slechts één kant van de medaille. Daarnaast is een afzonderlijke en gecombineerde beoordeling noodzakelijk van:

2.b. De ontwikkeling van factoren die de toegevoegde kosten beïnvloeden en het aandeel dat die kosten uitmaken van de toegevoegde waarde
Ook waar het andere dan materiaalkosten betreft opereert de onderneming als het ware op verschillende inkoopmarkten. De ontwikkeling van bijvoorbeeld de personeelskosten is onder andere afhankelijk van de kwaliteit van de werkgelegenheid die de onderneming kan bieden in relatie tot de daarmee verbonden beloning.
(Wat hier inzake de personeelskosten wordt opgemerkt geldt mutatis mutandis ook voor andere voor de onderneming belangrijke kostensoorten.)
Voor de beoordeling van de ontwikkeling van deze categorie van factoren dient men kritisch te volgen:
- de arbeidsmarkt(en) in de omgeving van de onderneming, de eigen positie daarop en de positie van de concurrenten;
- de aantallen medewerkers onderscheiden naar leeftijd, anciënniteit, opleidingsniveau, etc.;
- het personeelsverloop;
- de behoefte aan medewerkers (van onderscheiden kwaliteiten) in de komende jaren;

en daarnaast de resultante van al deze factoren:
- de totale personeelskosten;
- de totale personeelskosten in procenten van de toegevoegde waarde;
- de totale personeelskosten in procenten van de toegevoegde kosten,

zo mogelijk gesplitst naar de verschillende produktgroepen of indien relevant en van toepassing naar de verschillende geografische of anders ingedeelde onderdelen van de onderneming.

3. De ontwikkeling van factoren die de liquiditeits- en vermogenspositie beïnvloeden
Sommigen vragen zich af of hier van een zelfstandige categorie van continuïteitsbepalende factoren sprake is aangezien de stelling verdedigd zou kunnen worden dat wanneer maar een voldoende (toekomstige) belo-

ning geboden kan worden, de financiering van de onderneming geen problemen zal opleveren. Financieringsproblemen zijn dan ook vaak te beschouwen als een gevolg van rentabiliteitsproblemen, maar kunnen zeker ook ontstaan doordat ontvangsten veel later dan verwacht binnenkomen en/of, in geval van een financiële debacle bij belangrijke afnemers, helemaal niet binnenkomen.
De volgende factoren zijn in dit geval van belang:
- voorraad-, debiteuren- en crediteurentermijn;
- de kwaliteitsbeoordeling van investeringsprojecten;
- de relatie met vermogensverschaffers;
- de rentabiliteit van het in de onderneming geïnvesteerd vermogen.

4. De houding, of wijziging daarin, van de bij de onderneming betrokken groepen ten opzichte van de onderneming
Het is moeilijk in zijn algemeenheid aan te geven om welke factoren het hier gaat, maar bedoeld wordt dat de continuïteit van de onderneming niet alleen gelegen is in factoren binnen de onderneming zelf, maar ook afhankelijk is van wat genoemd kan worden de omgeving van de onderneming. Een onderneming die bijvoorbeeld op alle hiervoor genoemde terreinen als stabiel te kwalificeren is, stabiele toegevoegde waarde, stabiel aandeel van de kosten daarin, etc., kan toch in zijn continuïteit bedreigd zijn indien de claims van één of meer betrokken groeperingen zich wel wijzigen.
Wij willen benadrukken dat een onderneming een open oog voor deze ontwikkelingen dient te hebben, wil er op langere termijn sprake kunnen zijn van continuïteit.

5. Het opsporen van de factoren die in sterke mate succesbepalend of continuïteitsbedreigend voor de onderneming kunnen zijn
In feite gaat het om de kwetsbaarheid van de onderneming voor incidenten of calamiteiten. Te denken valt hierbij aan de volgende zaken:
- in hoeverre is het management afhankelijk van één persoon;
- in hoeverre is de omzet/winst afhankelijk van één of meer kleine groepen van cliënten en/of van een min of meer toevallig gunstige positie op in- en verkoopmarkten;
- in hoeverre zijn aanzienlijke risico's verzekerd;
- in hoeverre kan het risico van enkele individuele orders de positie van de onderneming als geheel aantasten.

II. Methoden gericht op continuïteitsbeoordeling

Er is de laatste jaren sprake van een toenemend aantal methoden gericht op het voorspellen van insolventie en/of het tijdig signaleren van ontwikkelingen die bedreigend voor de toekomst van de onderneming kunnen zijn. Deze methoden lopen uiteen van volstrekt op financiële meetgrootheden gebaseerd (zoals van Frederikslust, Tamari en anderen) en die welke meer op de veroorzakende factoren gericht zijn (Kempen en anderen).
Voor zover welke methode dan ook niet alleen de ontwikkeling van de

grootheden binnen de onderneming in de diagnose betrekt maar ook de relatieve positie van de onderneming ten opzichte van de andere partijen op de diverse markten, is ons inziens aan een belangrijke kwaliteitseis voldaan.
Op zich kunnen deze methoden mits ze voldoende toepassing vinden, tot merkwaardige gevolgen leiden. Wanneer de krediet- of vermogensverschaffers op basis van dezelfde methoden tot een beoordeling van de onderneming komen worden deze methoden enkel en alleen al door de toepassing ervan de beste voorspellers van de continuïteitsproblemen. De kans op 'selffulfilling profecy' is dan duidelijk aanwezig.
Ons inziens verdient daarnaast zeker de aandacht wat Van Dam reeds in 1976 bepleitte om te komen tot het opstellen van een 'waarde- en winstoverzicht' waarmee het mogelijk is om rekening houdend met veelsoortige ontwikkelingen een inzicht te verschaffen in de toekomstige winstgevendheid van de onderneming. Wat in feite hiermee bereikt wordt is dat de ontwikkeling van de aldus berekende winst een beter en meer tijdig signaal geeft omtrent de toekomstkansen van de onderneming, dan een op het accounting-concept gebaseerde winstberekening.

III. Eisen te stellen aan het informatiesysteem / interne informatieverstrekking

Een goed werkend informatiesysteem is één van de voorwaarden voor continuïteit van de onderneming. Zonder dat is geen goede (bij)sturing van activiteiten mogelijk. We zullen ons hieronder beperken tot de informatie welke specifiek gericht is op de signalering van continuïteitsgevaren.

1. Hoewel vanzelfsprekend de eis geldt dat de informatie tijdig, juist en volledig zal moeten zijn, zal in dit kader vooral de tijdigheid prevaleren, met waar nodig marges ten aanzien van de juistheid.
2. In het voorgaande zijn de in het informatiesysteem op te nemen grootheden aan de hand waarvan signalering dient plaats te vinden, vermeld. Het zal daaruit duidelijk zijn geworden dat de gegevens geenszins uitsluitend op de betreffende onderneming maar juist ook op de 'omgeving' van de onderneming betrekking hebben.
3. Het informatiesysteem zal zodanig ingericht moeten zijn dat de gegevens worden geplaatst tegenover gegevens die een toets mogelijk maken. Deze vergelijking of toetsing kan plaatsvinden:
   - *in de tijd*
     De onderneming wordt op de verschillende meetpunten gevolgd over een reeks van jaren (of kortere perioden) en deze ontwikkeling kan op zichzelf beschouwd worden maar ook geplaatst worden tegenover de ontwikkeling in de tijd van vergelijkbare bedrijven of van volume- en prijsontwikkeling op verkoop- en inkoopmarkten.
   - *op een bepaald moment*
     De onderneming wordt op de verschillende meetpunten vergeleken met andere ondernemingen of met gestelde of te stellen normen. Deze normen kunnen binnen de onderneming het karakter van regelgrenzen hebben.

4. Van groot belang is dat in het informatiesysteem ook is opgenomen welke reactie gegeven of gepland is wanneer bepaalde regelgrenzen genaderd worden of worden overschreden. Een informatiesysteem bijvoorbeeld dat uitsluitend weergeeft dat er sprake is van een dalend percentage toegevoegde waarde, maar dat niet tegelijkertijd aangeeft op welke wijze daarop gereageerd wordt, schiet in dit opzicht duidelijk tekort.
5. Ook de keuze van de waarderingsgrondslag is van belang voor een al of niet tijdige signalering van continuïteitsgevaren.
   Vóór het toepassen van actuele waarde pleit dat daarmede, in geval van voortdurende inflatie, eerder en beter aangegeven wordt, zeker ook in het kader van bedrijfsvergelijking, wat de toekomstige kansen van de onderneming of een renderend voortbestaan zijn.
6. In principe verschillen de informatiebehoeften van de betrokkenen die informatie wensen met betrekking tot de continuïteit van de onderneming onderling niet, behalve waar het gaat om het inschatten van de continuïteit van de door elk van de groepen aan de onderneming te leveren diensten.
7. Management, andere werknemers, commissarissen en vermogensverschaffers wensen allen geïnformeerd te zijn over mogelijke dreigingen van discontinuïteit. Wel is er sprake van een niveauverschil.
   De groepen die in ons maatschappelijk bestel tot nu toe vooral een toetsende functie hebben waar het het ondernemingsbeleid betreft, zullen vooral geïnteresseerd zijn in beantwoording van de vraag in hoeverre adequaat is gereageerd op signalen dat een actie noodzakelijk is voor handhaving van de continuïteit.
   Het management zal met name zelf de partij zijn die voor een dergelijke adequate reactie zorg zal moeten dragen.
8. Tot slot willen we opmerken dat waar belangen van de bij de onderneming betrokkenen onderling kunnen verschillen en waar in principe sprake kan zijn van een verschil in continuïteitskansen voor de door de verschillende partijen aan de onderneming te leveren diensten ons inziens meer en meer de behoefte aan geobjectiveerde informatie danwel aan een objectief oordeel zal ontstaan, waarbij de (interne) accountant een belangrijke functie kan vervullen waar het gaat om de beoordeling of door de onderneming adequaat wordt gereageerd op signalen dat er sprake is van een dreiging van continuïteitsgevaren voor de onderneming als geheel en/of voor de diensten die betrokkenen aan de onderneming leveren.

Noten
1 Drs. W. J. J. M. de Graaf, Crises en hun oorzaken, MAB pag. 413-424, 1980
2 P. J. van Delden, Teruggang in organisaties, Handboek Organisatie
3 M. Simon, Continuïteitsanalyse van industriële bedrijven, Bedrijfskunde pag. 53-63, pag. 182-187, 1980