

BEDRIJFSDIAGNOSE
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.

Ik kom tot de volgende selectie:

<i>Bedrijfsindicatoren</i>	<i>Omgevingsindicatoren</i>
1 ambitie	1 branche-ontwikkelingen
2 streefkracht	2 maatschappelijke betekenis
3 omgevingszin	van het bedrijf
4 beweeglijkheid	
5 kwetsbaarheid	
6 kwaliteit management	
7 financiële conditie	

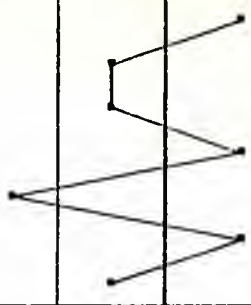
Een volgende stap is, na te gaan hoe de waarde van deze indicatoren kan worden vastgesteld.

Het valt buiten het bestek van deze samenvatting om het meten volledig te behandelen. Ik volsta hier met de weergave van de questionnaire „Ambitie”.

		waardering																										
		laag	midden	hoog																								
1. Ambitie																												
A. Feiten		verleden <table border="1"> <tr><td>1972</td><td>1973</td><td>1974</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> </table> toekomst <table border="1"> <tr><td>1975</td><td>1976</td><td>1977</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> </table>			1972	1973	1974										1975	1976	1977									
1972	1973	1974																										
1975	1976	1977																										
1. omzet																												
2. resultaat																												
3. investeringen in % omzet																												
4. tijdsbesteding aan beleidvorming																												
5. meerjarenplan aanwezig?		<table border="1"> <tr> <td>ja</td> <td>nee</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </table>			ja	nee																						
ja	nee																											
6. spiegelt men zich aan concurrenten?																												
7. marktaandeel bekend?																												
B. Opinies		laag hoog																										
8. levendigheid																												
9. aandacht voor de toekomst																												
10. sterkten en zwakten kennen																												
11. kritische instelling																												
12. doelbewustzijn																												
13. risico nemen																												
Totaal eindoordeel				x																								

Proeve van een questionnaire „Ambitie”.

Ten slotte dient de uitslag van de diagnose in een overzichtelijke vorm te worden gerapporteerd. In navolging van een der in het artikel aangehaalde auteurs is de volgende vorm gekozen:

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 2. maatschappelijk belang	korte beschrijving:			

Voor een goed diagnose-systeem is het nodig om normen te ontwikkelen, waaraan de werkelijke situatie getoetst kan worden. Ook deze problematiek blijft niet onbehandeld. Het lijkt mogelijk om de gebruikte indicatoren met behulp van nader onderzoek in de praktijk van bruikbare normwaarden te voorzien. De weg daartoe wordt aangegeven.

Niet minder fraai zou het zijn om de onderlinge weging van de indicatoren in het model tot uiting te brengen. Het uiteindelijke te verkrijgen beeld van deze onderzoeksmethodiek zou er dan als volgt kunnen 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

De hierboven samengevatte materie wordt uitgebreid behandeld in de hoofd-

stukken 4, 5 en 6. De gehaaste lezer kan kortheidshalve hiermee volstaan.

In de voorgaande hoofdstukken wordt de doelstelling van dit artikel nader onder de loep genomen. Er wordt nagegaan vanuit welke invalshoeken bedrijfsdiagnose kan worden aangepakt. Ik kom daarbij tot de conclusie dat vroeg-signalerende indicatoren moeten worden gekozen, onafhankelijk van de vraag op welk terrein van het ondernemingsgebeuren zij liggen. Voorts worden de eisen geformuleerd waaraan een diagnose-systeem moet voldoen, te weten:

- 1 periodiciteit
- 2 automatisme
- 3 integraal
- 4 voorspellend karakter
- 5 geen specialistenwerk
- 6 normeerbaarheid
- 7 bruikbare uitkomsten.

In hoofdstuk 7 ten slotte wordt nagegaan, in hoeverre mijn methodiek aan deze eisen voldoet.

1 Inleiding en doelstelling

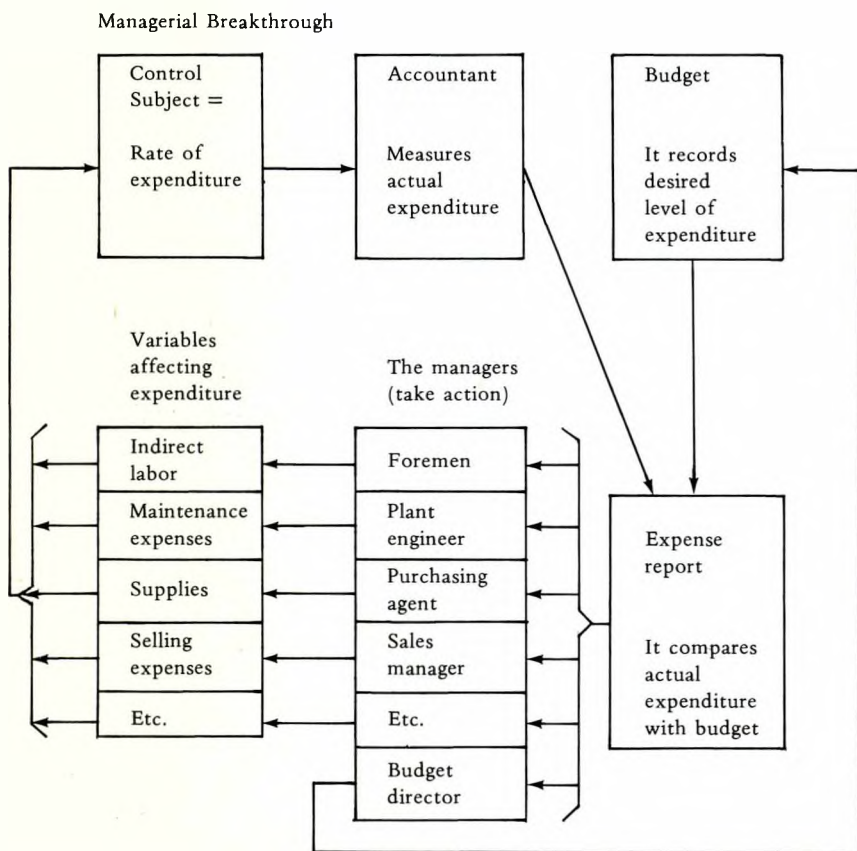
Voorkomen is beter dan genezen.

Regelmatig komt het onderwerp „bedrijfsdiagnose” in de publiciteit. De gebruikte terminologie varieert daarbij sterk: conditie-onderzoek, integrale doorlichting, management audit - erg in zwang in de accountancy-wereld -, management diagnosis of organizational diagnosis voor de Engelstalige vakpers. De verschillende naamgeving duidt vaak op nuanceverschillen in doel en aanpak. Centraal staat steeds een indruk te krijgen omtrent de toekomst-kansen van de onderneming, af te leiden van haar conditie in het heden. Logisch sluit hierop aan het ontwikkelen van maatregelen als de conditie onbevredigend lijkt, maar dit hoort strikt genomen niet in de fase van diagnosestelling thuis.

De steeds weerkerende belangstelling voor bedrijfsdiagnose is erg begrijpelijk. De bovenvermelde spreuk indachtig kan de bedrijfsleiding zich veel energie besparen als de koerscorrecties zich beperken tot kleine aanpassingen. Grote afwijkingen van het wenselijke beleid verhogen het ondernemersrisico. Kleine afwijkingen zijn echter moeilijker waar te nemen en krijgen daardoor vaak de kans tot omvangrijke deviaties uit te groeien. Dat wekt de behoefte op aan een gevoeligen diagnose-instrument.

Vooropgesteld moet worden dat in een goede organisatie de bijsturings-mechanismen ingebouwd moeten zijn in de verschillende bedrijfsprocessen. Juran geeft daarvan in zijn boek *Managerial Breakthrough* (1) enkele aardige voorbeelden, waarvan er een in afb. 1 is weergegeven. Helaas voldoet niet elke organisatie aan dit vereiste. Bovendien, het is niet genoeg om de operationele processen goed geregeld te hebben. Het ondernemen is geen gesloten kringloop binnen de muren van het bedrijf. De invloed van wat door

Ansof (2) „environment” genoemd wordt, wordt steeds groter. Stelt men dat deze omgeving complexer wordt en steeds sneller verandert (zie Van der Torn in zijn preadvies voor de Accountantsdag 1971) (3) dan kan geconcludeerd worden dat het aanpassen aan haar omgeving steeds meer vergt van de onderneming. Het is met name op het gebied van aanpassingsvermogen dat bedrijven vaak te kort schieten. Het risico is groot dat te lang op successen uit het verleden geteerd wordt. Deze bedrijfsblindheid is moeilijk van binnenuit te doorbreken, zeker als zij ook de hoogste leiding in haar greep heeft. En die kans is niet gering, neemt zelfs met het klimmen der jaren van de ondernemer en zijn anciënniteit toe.



Afb. 1 Feedback loop for control of expenses. (Uit: Juran)

In zijn brochure „Leeftijd en dynamisch leiderschap” (4) concludeert Twijnstra „dat bij stijgende leeftijd en stijgende maatschappelijke posities men het steeds meer voor het zeggen wil hebben en een vaste mening wil hebben en houden”.

Een afnemende bereidheid dus om het beleid kritisch te toetsen aan de eisen die o.a. de steeds sneller wijzigende omgeving daaraan stelt.

Bedrijfsdiagnose is geen nouveauté. In het voorafgaande is reeds gewag gemaakt van de in de bedrijfsprocessen in te bouwen diagnose- en correctie-media.

Ook de vele vormen van bedrijfsvergelijking wijzen in deze richting. Voorts wemelt het van ratio-analyses, zowel gebruikt door buitenstaanders die het van de gepubliceerde bedrijfsgegevens moeten hebben, als door de bedrijven zelf op basis van de intern beschikbare informatie. Ook bij bedrijfsadviezen door externe deskundigen vindt in feite een diagnose plaats.

Toch blijft de vraag of de bedrijfsdiagnostiek de juiste aandacht krijgt.

Ik bedoel dit naar twee kanten. Enerzijds naar de kant van al degenen die bij het wel en wee van een onderneming betrokken zijn. Maken zij voldoende gebruik van de mogelijkheden om de conditie van het bedrijf regelmatig aan objectieve criteria te toetsen. Anderzijds naar de kant van de partijen die de gewenste diagnose-methodieken zouden kunnen ontwikkelen en aanbieden aan de ondernemerswereld.

In zijn lezing op de Efficiencybeurs 1974 verdedigt Volder (5) de volgende stelling:

„In onze maatschappij wordt door belanghebbenden slechts sporadisch naar een oordeel gevraagd over de conditie, waarin de organisatie verkeert.”

Voorts noemt hij een aantal belanghebbende partijen op die toch zeer gediend zouden moeten zijn met een betrouwbare regelmatige diagnose van hun onderneming. Edoch, zij vragen er niet om.

Van der Torn meent in zijn eerder genoemde preadvies (3) dat de zich snel wijzigende verhoudingen binnen de organisatie een regelmatige evaluatie van het beleids- en besluitvormingsproces en de structuur van de organisatie noodzakelijk maken.

In Engeland heeft Santocki (6) een enquête gehouden bij verschillende maatschappelijke groeperingen over „management audit”. Op zijn vraag „Is there a need for management audit today?” constateert hij dat „the number of respondents who answered NO is remarkably small”. Het bedrijfsleven was ruim vertegenwoordigd in zijn steekproef.

In het Nederlandse bedrijfsleven is het - voor zover ik weet - opvallend stil over dit onderwerp. Weliswaar zijn structuuronderzoeken aan de orde van de dag maar dat betreft dan altijd sectoren die reeds in moeilijkheden verkeren. Voor een diagnose-methodiek met een voorspellend karakter is het dan al royaal aan de late kant.

Daarmee kom ik tevens op de doelstelling van dit geschrift. Beroepshalve kom ik erg vaak in aanraking met bedrijven en instellingen waar het misgegaan is. Een kleine fout heeft kans gekregen uit te groeien tot een grote calamiteit welke in een aantal gevallen zelfs de ondergang van de betrokken organisatie dreigt te worden. Dat deze ontwikkelingen ongewenst zijn staat

buiten kijf. Steeds dringt de vraag zich weer op of dit nu niet voorkomen had kunnen worden. Voor een aantal gevallen zal het antwoord ontkennend moeten luiden. Er kunnen zich steeds omstandigheden voordoen - binnen of buiten het bedrijf - die zo snel en krachtig om zich heen grijpen of zo volkomen onverwacht komen dat steeds een aantal organisaties het slachtoffer worden. De recente oliecrisis is daarvan een goed voorbeeld. Denk voorts aan natuurrampen, misoogsten, onverwachte marktverschuivingen etc.

Voor een groot aantal andere gevallen echter kan ik me niet aan de indruk onttrekken, dat het kwaad voorkomen of althans veel eerder aangepakt had kunnen worden. Maar wat is daar voor nodig?

Op de eerste plaats vraagt dat voortdurende expliciete aandacht voor de conditie van de onderneming, ook als die conditie ogenschijnlijk goed is. Daarmee is waarschijnlijk tevens een van de belangrijkste belemmeringen voor een regelmatige bedrijfsdiagnose geïdentificeerd. Wie gaat er nu tijd en kosten besteden aan iets wat probleemloos lijkt? En als de winst redelijk is dan *lijkt* de onderneming toch probleemloos. Pas wanneer men pijn voelt

IN UTRECHT

Onderzoekcentrum voor „gezonden”

UTRECHT (ANP) — Zaterdag wordt in Utrecht het eerste centrum voor gezondheidsonderzoek in Nederland officieel geopend. Het is bestemd voor mensen die zich gezond voelen, maar die zich toch eens helemaal willen laten controleren.

Uit de Volkskrant van 2 april 1975

gaat men naar de dokter. Maar dan is er ook een redelijke kans, dat men al in de gevarezone zit. Kortom, een periodieke bedrijfsdiagnose is een investering in de toekomst en omdat het bedrijf er gezond uitziet doet die investering zo irrationeel aan. Het is als bij een verzekering: pas aan het einde van je leven zul je weten of je je terecht verzekerd hebt, maar toch doen velen het bij voorbaat. Op de tweede plaats moet er een goede diagnose-methodiek zijn, waarbij onder goed te verstaan:

- 1 eenvoudig
- 2 goedkoop in de toepassing
- 3 voldoende breed om het hele ondernemingsgebeuren te kunnen omvatten
- 4 voldoende nauwkeurig en betrouwbaar

5 voorspellend van karakter

6 begrijpelijk qua uitkomst voor de leiding.

Dit zijn zeer vergaande eisen die deels strijdig zijn (goedkoop/veelomvattend). De meeste bestaande methodieken zullen dan ook niet geschikt blijken òf omdat ze onvoldoende breed zijn òf omdat ze ingesteld zijn op organisaties die reeds in moeilijkheden zijn en dus onvoldoende op voorspellende diagnose ingesteld zijn. De technieken die aan deze voorwaarden voldoen zijn echter wel te ontwikkelen, gebruik makend van de vele kennis die er reeds op dit gebied bestaat.

Een derde voorwaarde om tot een regelmatige bedrijfsdiagnose te komen is een instantie die deze kan uitvoeren zonder behept te zijn met bedrijfsblindheid. De vraag is of dat altijd outsiders moeten zijn, of dat ook interne functionarissen hierbij een rol kunnen spelen. Uit de publikaties van Santocki (6) blijkt dat velen de management audit wel door een interne staf gerealiseerd willen zien.

In ieder geval dient bij het ontwikkelen van diagnose-methodieken vast te staan wat de kwalificaties zijn van het onderzoeksteam. Daar zullen nl. de methodieken op afgestemd moeten zijn.

In het vervolg zal getracht worden enige schreden te doen op weg naar het gewenste diagnose-instrumentarium. De beweegreden is dat dan één van de belemmeringen voor de toepassing van bedrijfsdiagnose uit de weg geruimd is. De verdere opzet van dit artikel is als volgt. In hoofdstuk 2 zal een aantal richtingen in het denken over bedrijfsdiagnose bestudeerd worden, terwijl de eisen te stellen aan een goede diagnose-methodiek in hoofdstuk 3 ter sprake komen. Hoofdstuk 4 handelt voorts over de indicatoren, hoofdstuk 5 over de meetinstrumenten, hoofdstuk 6 over de normen van de te ontwikkelen diagnose-methodiek. Ten slotte zal in hoofdstuk 7 nagegaan worden wat in de voorgaande hoofdstukken bereikt is (evaluatie) en wat ons verder te doen staat (follow-up).

2 Stand van zaken

In dit hoofdstuk zal nagegaan worden wat op het gebied van bedrijfsdiagnose op dit moment geboden wordt. Daarbij moet bedacht worden, dat veel van wat in de praktijk toegepast wordt, in de koffers van bedrijfsadviseurs verborgen ligt. Deze deskundigheden worden meestal geraadpleegd als het bedrijf zich „ziek” voelt, een situatie die bij regelmatige diagnose juist voorkomen zou moeten worden. Of hun instrumentarium - hoe geschikt ook voor hun praktijk - zich leent voor de bedoelde periodieke evaluatie blijft dan ook de vraag.

In de literatuur is wel een en ander te vinden aan doorlichtingsmethodieken. Vele daarvan zijn voornamelijk *financieel* georiënteerd wat niet onbegrijpelijk is omdat meestal het verzamelen van financiële gegevens nog het minst problematisch is. In Economisch-Statistische Berichten van 24 februari 1971 geven Bilderbeek en Van Raay (7) een overzicht van de belangrijkste bijdragen op dit gebied. (Beaver (8), Altman (9), Meijer en Pifer (10), Tamari (11).)

Enkele andere werken op dit gebied zijn van de hand van Wolfgang Gretz (Durch Kennzifferanalyse zum Geschäftserfolg) (12) en dr. F. W. C. Blom in een publikatie van het Nederlands Centrum van Directeuren (Kengetallen voor directeuren) (13).

Velen zijn er verder op dit gebied nog te noemen waarbij de beoogde resultaten sterk uiteenlopen. Wat op dit gebied bereikt is geeft, als we ons op Beaver verlaten, aanleiding tot optimisme. Het voordeel van deze methoden is dat men meestal zelfs kan volstaan met de gepubliceerde jaarcijfers. Dit is een voordeel maar het geeft tevens het verschil aan met wat mij voor een goede diagnose-methodiek voor ogen staat. Als het des ondernemers belang is zijn bedrijfsconditie regelmatig beoordeeld te zien, dan moeten ook interne gegevens daarvoor beschikbaar zijn. Voorts rijst bij het gebruik van financiële gegevens altijd de vraag of op dat terrein nu wel de beste indicatoren voor de bedrijfsconditie gezocht moeten worden. Maar het is beter daarop niet vooruit te lopen.

Er zijn ook schrijvers die de *kwaliteit van de organisatiestructuur* als indicator zien voor de gezondheidstoestand van de onderneming. De gedachte is dan, dat de organisatiestructuur het instrument is voor de bedrijfsleiding om de onderneming in de juiste richting te sturen. Als nu dit instrument blijkt in goede conditie te verkeren dan is daarmee ook de situatie voor de onderneming als geheel bevredigend, althans met een grote mate van waarschijnlijkheid.

Deze visie leidt tot onderzoek naar de ideale organisatiestructuur in een bepaalde situatie. Schrijvers als Inkson, Pugh, Hickson, Hinings, Turner en Pheysey (14) hebben hieraan veel aandacht besteed. Zij worden wel de Aston-groep genoemd omdat een aantal van hen ten tijde van het onderzoek verbonden was aan de Industrial Administration Research Unit van de Universiteit van Aston in Birmingham. Bij hun onderzoek streefden zij ernaar om organisaties te definiëren naar de volgende kenmerken:

- 1 specialization („the division of labor within the organization, the distribution of official duties among a number of positions”)
- 2 standardization („of procedures”)
- 3 formalization („the extent to which rules, procedures instructions and communications are written”)
- 4 centralization („the locus of authority to make decisions affecting the organization”)
- 5 configuration („the ‘shape’ of the role structure”)
- 6 traditionalism („customs in organizations” waarbij „a custom is an implicitly legitimized verbally transmitted procedure”).

Door deze kenmerken verder uit te werken naar operabele kenmerken was men in staat een groot aantal organisaties qua karakteristiek in kaart te brengen. En dat maakte het weer mogelijk om een soort „gemiddelde” organisatievorm te construeren om daaraan andere organisaties te toetsen.

Nog een andere benadering is die, waarbij men de *kwaliteit van het management* als determinant beschouwt voor de conditie van de onderneming. De meeste naam heeft deze methode wel gekregen door de schrijvers over „management audit”. Een goed overzicht van wat op dit punt versche-

nen is, is te vinden in het artikel van Sepers (15). Daaruit blijkt dat in de afgelopen jaren veel aandacht is besteed aan het definiëren van wat „management” is en in aansluiting daarop wat „management audit” is. „In alle gevallen”, constateert Spers, „is echter het doel van de management audit: te komen tot een oordeel over de taakvervulling van leidinggevende functionarissen.” En omdat de taakvervulling van alles inhoudt wat ook te maken heeft met organisatie, procedures, beleidvorming, rendement etc. verliest de management audit daarmee haar eigen identiteit als methode van bedrijfsdiagnose. Uit de literatuur is op te maken dat men het in het algemeen niet aandurft de kwaliteit van het management op de persoon gericht te beoordelen.

Het logische alternatief is dan om het oordeel te richten op het *functioneren* van het management.

De discussie over management audit wordt enigszins vertroebeld doordat het begrip - wellicht door de woordkeus - een speciale betekenis heeft gekregen voor het accountantsberoep. Het zou dan de aangewezen methodiek moeten zijn waarmee de accountant inhoud geeft aan zijn verantwoordelijkheid voor de goede gang van zaken in het bedrijf waar hij controleert. Van der Torn (3): „... kan worden vastgesteld, dat de accountant, in welke vorm van beroepsuitoefening en op welke wijze dan ook, zeer nauw betrokken zal zijn bij de controle op het management”. Zijn betoog geeft verder aan, dat het beroep op deze ontwikkeling moet anticiperen door scholing, aangepaste organisatie en ontwikkeling van nieuwe methodieken.

Dat laatste is tot nu toe - voor zover mij bekend - een dode letter gebleven. De aandacht, althans in Nederland, die sedert het preadvies van Van der Torn aan management audit besteed is, concentreert zich voornamelijk rond de begripsbepaling en rond de vraag of de accountant deze taak in zijn werkpakket moet adopteren. Wel geven Van der Torn en Holtrop in Handboek Accountancy (16) een aantal algemene methodologische vingerwijzingen min of meer ontleend aan de organisatie-adviespraktijk. Maar zelf constateren zij, dat dit nog ver afstaat van het voor de accountant benodigde algemeen aanvaarde onderzoekmodel met de benodigde normen om tot maatschappelijk verdedigbare uitspraken te komen.

Uit de publikaties van Santocki (6) blijkt dat in Engeland de management audit als een volkomen interne aangelegenheid gezien wordt, dus zonder enige bedoeling om de conclusies aan het maatschappelijk verkeer vrij te geven. Daardoor zal de behoefte die bestaat aan algemeen aanvaarde onderzoekmodellen en normen minder zijn. Bij rapportage aan het management alléén speelt de overtuigingskracht van de onderzoeker een hoofdrol. De maatschappelijke erkenning van zijn gereedschapskist is minder van belang.

In het voorgaande is de bedrijfsdiagnose behandeld vanuit de financiële, de organisatorische en de bestuurlijke invalshoek. Er zijn ook onderzoekers die streven naar een *integrale diagnosesstelling*. Zij gaan er dan niet van uit dat één facet van de onderneming maatgevend is voor de algehele conditie, maar baseren hun oordeel liever op een breed spectrum van indicatoren.

Ik meen te mogen stellen dat in de organisatie-adviespraktijk meestal met

deze methode gewerkt wordt. Dit resulteert dan in lange vragenlijsten welke in de diagnosefase van het onderzoek gehanteerd worden. Vanuit de eigen ervaring van het betrokken bureau zijn deze vragenlijsten opgebouwd. Afhankelijk van de aard van het bureau worden andere accenten gelegd op de verschillende deelgebieden.

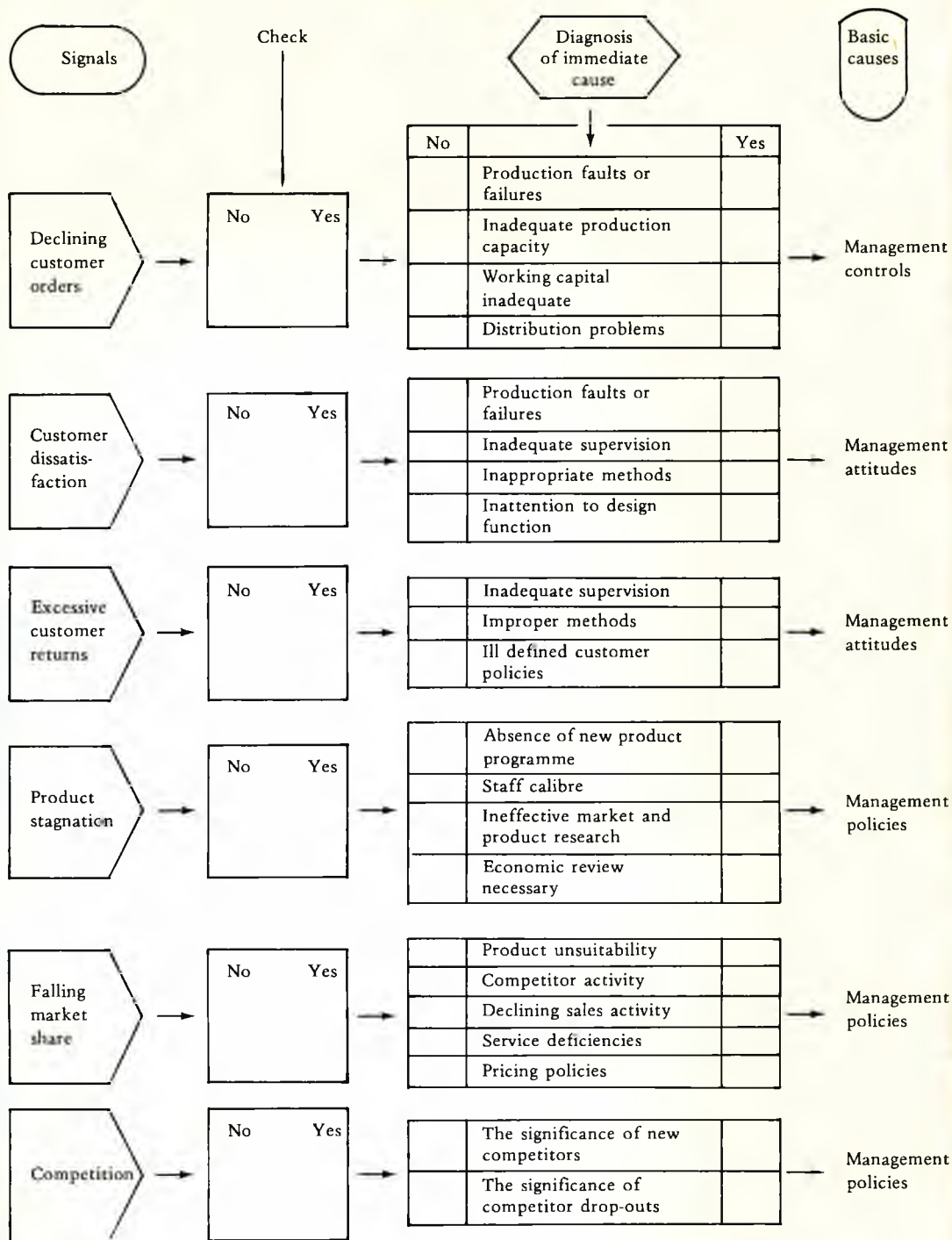
Ook in de literatuur is deze werkmethode terug te vinden. Een drietal werken wil ik hierbij met name aan de orde stellen, mij realiserend dat dit slechts een greep is uit het vele, dat hierover geschreven is.

In hun boek „Management Diagnosis: A Practical Guide” ontwikkelen Boyce en Eisen (17) een diagnose-methodiek waarbij zij het bedrijf opdelen in „... a small number of well-defined areas, each of which might be policed regularly by appropriate executives, to ensure a continuing healthy state at all times”. Dit kleine aantal duidelijk omschreven onderzoekgebieden bestaat bij hen uit:

- 1 de markt
- 2 de fabriek
- 3 de leiding
- 4 de financiën
- 5 de werknemers
- 6 de organisatie.

Elk van deze gebieden wordt voorts systematisch onderzocht met behulp van een aantal gerichte vragen. Deze vragen zijn zo geordend dat van primair symptoom naar diepere oorzaak toegewerkt wordt. In de appendices komt dat goed tot uiting; een voorbeeld hiervan is opgenomen in afb. 2.

Boyce en Eisen hebben hun methode ontwikkeld ten behoeve van een *periodieke evaluatie* om zo tijdig mogelijk koerscorrecties te kunnen aanbrengen. Daarmee beogen zij precies hetzelfde als de meeste schrijvers over management audit. In hun inleiding gebruiken ze ook deze term.



Afb. 2. Voorbeeld diagnose-methodiek Boyce/Eisen.

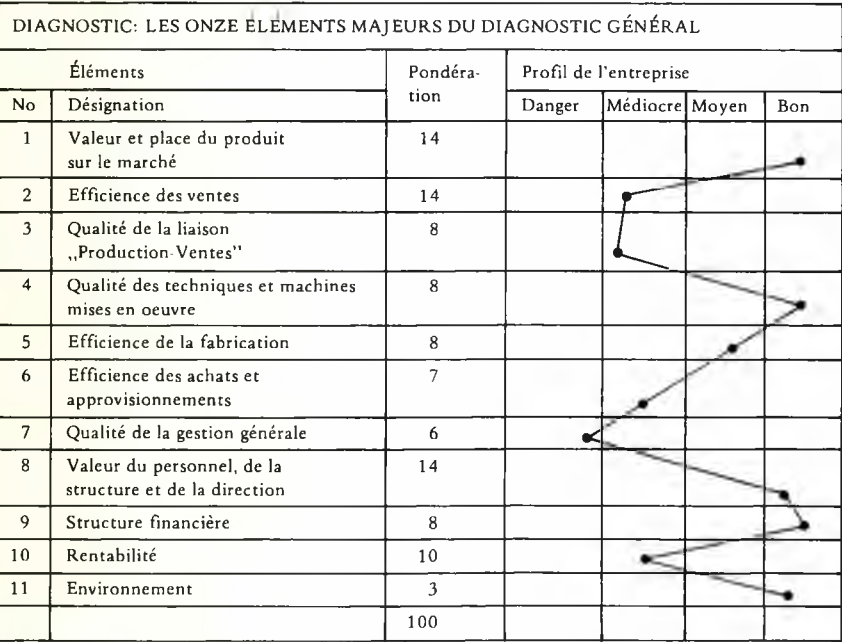
Een andere zeer interessante bijdrage aan de bedrijfsdiagnose is het boek van Gérard Brown „Le diagnostic d'entreprise” (18). Hij onderscheidt verschillende soorten diagnoses al naar gelang het doel dat men nastreeft:

- 1 Le check-up (totale doorlichting, periodiek, preventieve werking)
- 2 Le diagnostic suite à l'enregistrement d'une „perturbation” (doorlichting naar aanleiding van een geconstateerde storing)
- 3 Le diagnostic avant aménagements (ou remaniements) (diagnose voorafgaand aan belangrijke beleidswijzigingen)
- 4 Le diagnostic permanent de l'entreprise (analyse aan de hand van in de onderneming ingebouwde normstellingen zoals budgetten, resultaten voorgaande jaren, met permanent karakter)
- 5 Le diagnostic comparatif professionnel (bedrijfsvergelijking)
- 6 L'évaluation d'entreprise (waardebepaling van de onderneming).

In hoofdstuk IX sub 4 van zijn boek geeft Brown de methodiek weer voor een „diagnostic général” die tevens een presentatievorm geeft van de resultaten. Zijn eindprodukt ziet eruit zoals weergegeven in afb. 3.

N.B. Het valt op dat Brown niet alleen betekenis toekent aan de verschillende kolommen (danger, médiocre, etc.), maar ook nog aan de plaats van de stippen *binnen* een kolom.

Hij had dan beter kunnen werken met een glijdende schaal, welke zonder enige benoemde onderverdeling de mogelijkheden tussen „danger” en „bon” weergeeft.



Afb. 3. Diagnose- en presentatiemodel met hoofdelementen van Gérard Brown.

Op elk van de elf hoofdelementen sluit een nader gedetailleerd onderzoek-schema aan waarin de einduitkomsten voor het hoofdschema worden gevormd. In afb. 4 is één onderdeel daarvan opgenomen.

VALEUR ET PLACE DU PRODUIT SUR LE MARCHÉ

No	Facteurs	Pondé- ration	Description
11	Développement du marché	14	Pour apprécier l'évolution de la conjoncture à court terme et celle du marché à moyen terme (structure), compte tenu de l'évolution des goûts, besoins et usages.
12	Situation de l'entreprise sur le marché	10	Pour apprécier l'évolution de la concurrence directe et indirecte, la position de l'entreprise vis-à-vis de la concurrence.
13	Place des produits sur le plan prix	12	Pour situer les produits de l'entreprise par rapport aux autres produits du marché. Pour examiner les répercussions d'une baisse de prix sur le niveau des ventes et les coûts de fabrication.
14	Place des produits sur le plan qualité et emploi	12	Pour apprécier la valeur des produits de l'entreprise par rapport aux autres produits sur le marché sur les plans qualité, emploi, esthétique, entretien, durée
15	Notoriété des produits de l'entreprise	8	Pour apprécier la notoriété des produits de l'entreprise auprès des diverses couches de clientèle et prescripteurs.
16	Analyse de valeur des produits	6	Confrontation de la constitution des produits de l'entreprise et de leur emploi par élément, pour améliorer l'adaptation des produits à leur usage et réduire leur coûts.
17	Evolution et avenir des produits	6	Pour déterminer la constitution du chiffre d'affaires par tranche de vie des divers produits et préparer son évolution future.
18	Garantie et service après-vente	6	Pour évaluer la qualité de la garantie et du service après-vente (et son coût) pour l'utilisateur.
19	Valeur des services techniques	16	Pour évaluer la capacité techniques des services études à la création de produits nouveaux et l'avance technique accumulée par les membres actuels de ce service.
10	Liaison services techniques	10	Pour déterminer si la recherche et l'élaboration des produits nouveaux tiennent compte de l'évolution du marché, du progrès technique et des conditions de production.
		100	

Afb. 4. Onderzoekschema aansluitend op hoofdschema. (Gérard Brown)

Deze inventarisatie mag niet afgesloten worden zonder aandacht te besteden aan het werk van Harry Levinson „Organizational Diagnosis” (19). In de inleiding van zijn boek zegt Levinson organisaties te beschouwen als levende systemen. Zo komt hij ertoe na te gaan welke andere wetenschapsgebieden ook levende systemen als kenobject hebben om vast te stellen hoe daar het diagnose-arsenaal ontwikkeld is. Hij belandt dan bij het medisch en psychiatrisch onderzoek. Met name de psychiatrie zou over sublieme diagnose-methodieken beschikken. Van deze know-how is naar zijn mening gebruik te maken bij de diagnose van bedrijven.

Een andere originele uitspraak van Levinson is dat hem in de loop van zijn werk duidelijk is geworden dat de methodiek van bedrijfsdiagnose universeel is. Men diagnostiseert de organisatie (hij bedoelt niet de *organisatiestructuur* maar de gehele bedrijfshuishouding in al haar facetten) als levend organisme en zoals bij de psychiatrie de diagnose-methodiek onafhankelijk is van de persoon in behandeling - vrouw, grijsaard, kind - zo ook wordt de methodiek van bedrijfsdiagnose niet beïnvloed door de aard van het bedrijf, de branche, etc.

Wanneer hij dan aan zijn vragenlijst voor het onderzoek toekomt verschijnen daar inderdaad vragen over de „alertness, accuracy and vividness” van de organisatie.

Het is jammer dat Levinson geen pogingen doet om deze originele visie verder uit te werken. Met name de objectieve vaststelling van deze „karakter-eigenschappen” en de opbouw van de normen zouden zeer interessant kunnen zijn, maar dat laat hij er helemaal bij zitten. Hij constateert zelfs: „Different consultants using this outline may arrive at different interpretations, depending upon their training, experience and theoretical orientation”. Dat lijkt mij nu juist een van de bezwaren van de gangbare doorlichtingsmethoden.

De hiervoor behandelde invalshoeken van waaruit men bedrijfsdiagnose kan plegen, pretenderen geen volledigheid. In feite kent elke „school” in de Organisatiekunde zijn eigen invalshoek en het aantal scholen is groot. In het boek van Botter „Industrie en Organisatie” (21) zijn ze overzichtelijk gerangschikt en toegelicht.

In dit stadium van mijn onderzoek wil ik met de behandelde vier richtingen volstaan.

3 Uitgangspunten voor een diagnose-instrument

Voordat ik verder ga met pogingen om een diagnose-methodiek te ontwikkelen moeten eerst de doelstelling en de eisen, zoals reeds globaal aangegeven in de inleiding, nader uitgewerkt worden.

Doelstelling

Mijn streven is gericht op de ontwikkeling van een diagnose-methodiek om inzicht te krijgen in de huidige conditie van een bedrijf om:

- een oordeel te vormen over de *toekomst*kansen van dat bedrijf
- tot *tijdige* aandacht te komen voor geconstateerde zwakheden, voordat ze tot calamiteiten uitgegroeid zijn.

Om het doel nog wat te verduidelijken: de uitkomst van het onderzoek kan, maar hoeft niet basis te zijn voor therapeutische acties.

Vaak zal, nadat de zwakke plekken zijn aangegeven, nader onderzoek nodig zijn om de diepere oorzaken te identificeren.

Deze beperkte doelstelling is nodig om te voorkomen dat de primaire diagnose ver in detail moet gaan waardoor ze kostbaar wordt en onhanteerbaar voor een niet sterk gespecialiseerde onderzoeker. Deze beperking is, dunkt mij, ook rationeel omdat kostbaar diepte-onderzoek voorkomen wordt als het overbodig blijkt.

In de doelstelling komt ook expliciet tot uiting dat het oordeel toekomstgericht is. Eigenlijk zouden we nu willen weten hoe het bedrijf de komende jaren reilt en zeilt om de ongewenste ontwikkelingen daarin nu nog te kunnen corrigeren. De toekomstige werkelijkheid onttrekt zich echter aan ons waarnemingsvermogen. We hebben slechts het verleden en het heden als waarnemingsveld. Naar de toekomst kan slechts gegist worden. In het verleden en heden zijn echter wel aanwijzingen te vinden over het verloop in de toekomst van bepaalde verschijnselen. Door nu het relevante verleden en heden te bestuderen kan men zich redelijk geëquipeerd wagen aan een toekomstprojectie. En zo kan men ook zwakheden in het bedrijf op het spoor komen, die wellicht nu nog niet maar in de toekomst wel gevaarlijk zullen blijken. Daarop kan men dan zijn corrigerende acties - eventueel na diepte-onderzoek - richten.

Dit verhaal doet wellicht wat academisch aan. Toch doorlopen wij dit soort processen regelmatig allemaal. Of het nu gaat om een budget, een liquiditeitsbegroting, een strategisch beleidsplan. Of nog wat meer uit het dagelijks leven gegrepen: uw reactie op het weerbericht, op voorspelde filevorming door de verkeersdienst of uw risicoverzekering ten gunste van uw vrouw. De verschijningsvormen zijn er vele, de essentie blijft onveranderd: het op grond van waarnemingen in het verleden en heden voorspellen van de toekomst om nu nog correcties ten gunste van die toekomst te kunnen plegen.

Uit het voorgaande blijkt steeds weer dat het onderzoek gericht is op *zwakheden* in het bedrijf en niet op zijn sterke kanten. Ongetwijfeld moet het bedrijf zijn sterkten kennen. Met name bij de beleidvorming is het een goede zaak, op de sterke kanten van het bedrijf voort te bouwen. Niet voor niets worden daartoe sterkte/zwakte-analyses gemaakt.

Natuurlijk stuit de onderzoeker bij een conditie-onderzoek ook op sterke kanten van het bedrijf. Wordt een indicator gemeten, dan kan de uitslag bovenmate gunstig liggen; daarmee is dan een sterke zijde van het bedrijf blootgelegd.

In het kader van deze methodiek gaat mijn belangstelling daar niet naar uit. Ik vraag niet aan het management iets te doen met de krachtige zijden van het bedrijf (zoals wel het geval is bij de beleidvorming) maar wil slechts actie ontlokken op de zwakke punten. Of deze methodiek zich überhaupt leent voor een sterkte/zwakte-analyse laat ik in het midden.

We zouden ons met uitgangspunten en eisen bezighouden in dit hoofdstuk.

1 Periodiciteit

Vaak gaat men naar de tandarts als men kiespijn heeft. Maar wat te doen om die kiespijn te voorkomen? De tandarts heeft er iets op gevonden: een halfjaarlijks onderzoek. Het verlopen zijn van een vaste tijdsperiode is de aanleiding van een nieuwe evaluatie.

Zo ook met de bedrijfsdiagnose. Deze periodiciteit is enerzijds - gezien de doelstelling - onvermijdelijk, anderzijds ook nuttig. Door een regelmatig onderzoek kan de onderzoeker zich bij elke diagnose beperken tot bestudering van de veranderingen die zich na de vorige diagnose hebben voorgedaan. Dit zal tijd- en dus kostenbesparend werken op het onderzoek.

2 Automatisme

Ook een beslissing tot periodiek herhalen van de diagnose geeft nog geen redelijke zekerheid dat het ook werkelijk gebeurt. De kans dat het werk van alledag de niet zichtbaar noodzakelijke diagnose-activiteiten verdringt is groot.

Er van uitgaande, dat het voor het bedrijf van het grootste belang is dat de periodieke diagnose doorgang vindt, dient de leiding hier een automatisme in te bouwen, zodat gebrek aan tijd of belangstelling haar geen parten kan spelen.

Dit is op verschillende manieren te bereiken. Men kan een soort „abonnement” nemen op een eigen stafbureau of een extern onderzoeksbureau.

Een andere mogelijkheid is om het in te bouwen in de accountantscontrole. Voor deze laatste mogelijkheid pleiten een aantal voordelen:

- a. de accountant heeft vaak een continue relatie met het bedrijf waardoor het automatisme het best gewaarborgd is;
- b. de accountant is bekend in het bedrijf en weet er reeds veel van af. Dit kan onderzoektijd sparen;
- c. de accountant moet reeds uit hoofde van zijn controlewerk enige aandacht aan de conditie van het bedrijf schenken: een goedkeurende verklaring bij een jaarrekening op going-concern-basis impliceert dat er geen ernstige aanwijzingen zijn voor continuïteitsdoorbreking;
- d. de accountant is (evenals het externe onderzoeksbureau) een outsider. Omdat de kans op bedrijfsblindheid dan minder is geniet dat de voorkeur boven een intern stafbureau.

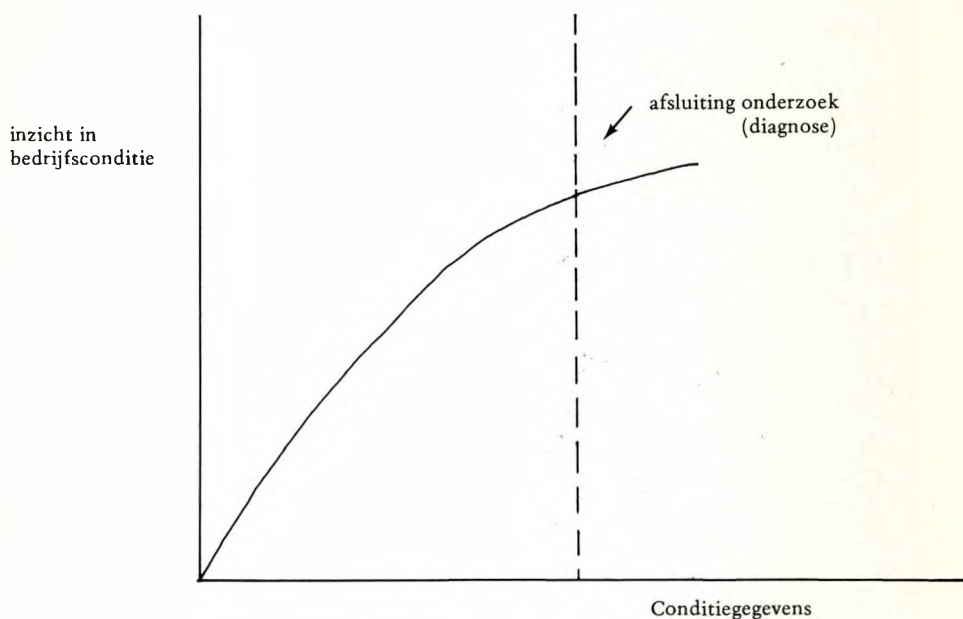
Er zijn ook enkele nadelen verbonden aan het opdragen van dit werk aan de accountant:

- hij heeft vaak niet de kennis om deze diagnose te kunnen stellen. Bij specialisatie in het accountantskantoor komt dit gunstiger te liggen;
- hij kan door zijn frequente contact met zijn cliënt met hem bedrijfsblind worden. Overigens geldt dit voor ieder met een continue relatie, dus ook voor het externe onderzoeksbureau als het een „abonnement” wordt.

3 Integrale diagnose

De eis dat de diagnose integraal moet zijn, vloeit logisch voort uit de doelstelling. De uitspraak dat het bedrijf gezond is betreft de totaliteit en niet alleen een bepaalde functie of de financiële positie.

Integraal hoeft overigens niet in te houden dat alles onderzocht moet worden. Er moet zoveel onderzocht worden als nodig is om een redelijk gefundeerd oordeel over de gezondheidstoestand van het bedrijf te hebben. Het is daarom doelmatig om naar indicatoren te zoeken die zoveel mogelijk informatie geven over de bedrijfsconditie. Integraal krijgt in die zin veel meer de betekenis van: zich niet bij voorbaat beperkend tot enig deelgebied van de organisatie. Zo kan dan blijken dat bij raadpleging van een beperkt aantal indicatoren voldoende inzicht verkregen is. Men kan dan nog wel meer indicatiegebieden onderzoeken maar het extra inzicht dat hierdoor verkregen wordt weegt niet meer op tegen de extra onderzoekinspanning. Men zou dit als volgt kunnen schetsen.



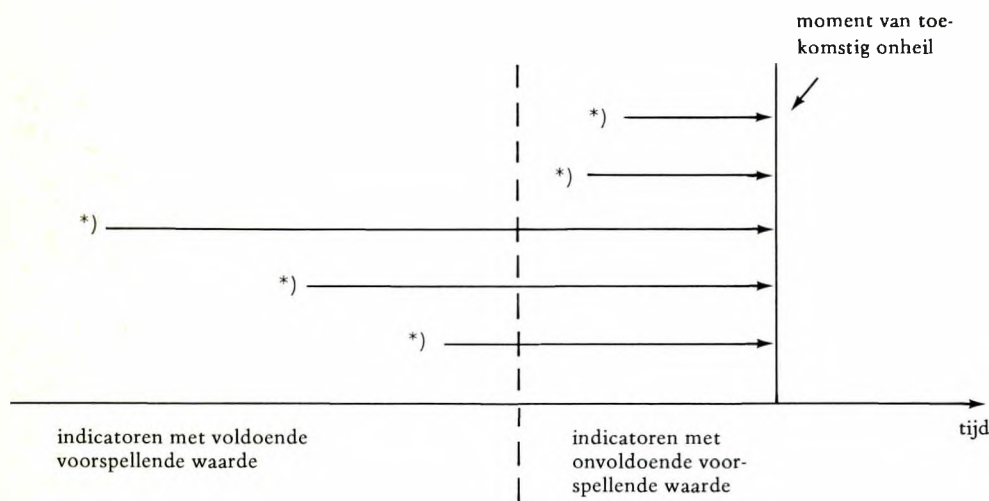
Afb. 5. Samenhang tussen de hoeveelheid conditie-gegevens en het inzicht in de conditie, dat daardoor verkregen wordt.

Een belangrijke stap in de ontwikkeling van een diagnose-methodiek is dan ook het zoeken naar de meest significante indicatoren, omdat daarmee belangrijke besparingen en vereenvoudigingen kunnen worden bereikt. De ellenlange questionnaires die nu vaak gebruikt worden, geven de indruk dat men niet goed weet wat relevant is en daarom maar zoveel mogelijk gegevens verzamelt.

4 Voorspellend karakter

Gegeven de doelstelling dat we inzicht willen hebben in de toekomstkansen van het bedrijf moet gezocht worden naar indicatoren met zoveel mogelijk voorspellende kracht. Daarmee wordt bereikt dat ongunstige ontwikkelingen

zo vroeg mogelijk onderkend kunnen worden. Zouden b.v. bepaalde branche-ontwikkelingen veel eerder naderend onheil voorspellen dan de bedrijfswinst, dan verdient de branche-ontwikkeling met hogere prioriteit bij de indicatoren te worden opgenomen dan de bedrijfswinst. Naarmate een indicator minder voorspellende waarde heeft wordt ze voor ons minder interessant. We moeten er dan ook naar streven de krachtigste voorspellers te vinden voor ons instrumentarium. Het volgende schema moge dit verduidelijken.



*) momenten waarop de verschillende indicatoren onheil beginnen te voorspellen.

Afb. 6. Selectie van voldoende/onvoldoende voorspellende indicatoren.

Men moet zich overigens realiseren, dat de voorspellende kracht van een indicator in de tijd kan veranderen. Met deze complicatie wordt in het vervolg van dit artikel geen rekening gehouden.

Indicatoren zijn alleen bruikbaar als hun signaal nog op tijd komt om de betrokken afwijking bij te sturen.

5 Geen specialistenwerk

De eis, geen specialistenarbeid te creëren houdt in het streven naar een zo eenvoudige diagnose-methodiek dat althans het verzamelen van de gegevens en zo mogelijk ook de beoordeling geen hoge mate van specialisatiegraad vereist van de onderzoekers. Dit is primair een eis uit kostenoverwegingen: specialisatie houdt in dat een team nodig is om de primaire diagnose te kunnen stellen. Ik streef ernaar de specialisten pas in tweede instantie te mobiliseren als zwakke plekken in de bedrijfsconditie aanwezig zijn gebleken. Het diepte-onderzoek en de therapie mogen specialistenwerk zijn.

6 Normeerbaarheid

Het is met grote schroom dat ik dit in het rijtje van verlangens opneem, omdat het een van de moeilijkste punten is bij elk bedrijfsonderzoek. Onder normeerbaarheid versta ik de mogelijkheid om de gekozen indicatoren van een normwaarde te voorzien, waaraan ze zouden moeten voldoen. De werkelijke waarde van het te diagnostiseren bedrijf kan dan eenvoudig daaraan getoetst worden en op basis van de afwijkingen kan een oordeel verkregen worden.

Het voordeel van deze eis springt in het oog n.l. de eenvoud en de hanteerbaarheid. Er zijn nog meer voordelen. De uitslag van de diagnose wordt minder afhankelijk gemaakt van de persoonlijke inzichten van de onderzoeker. De vergelijkbaarheid van de uitslagen van verschillende bedrijven wordt ermee bevorderd. Ten slotte zal ook de kostprijs van de diagnose ermee gediend zijn. Maar de problemen om tot goede normen te komen zijn vele. Alleen al de vraag hoe men aan normen kan komen zou een monografie kunnen vullen.

In hoofdstuk 6 zal ik dieper op deze materie ingaan. Om geen overspannen verwachtingen te wekken zij hier reeds vermeld dat weliswaar enkele wegen aan te geven zijn maar het probleem ook in hoofdstuk 6 niet opgelost wordt.

7 Bruikbare uitkomsten

In het begin van dit hoofdstuk is reeds gesteld dat mijn methodiek niet meer pretendeert dan probleemvelden te kunnen opsporen. Een diepergaande diagnose ten behoeve van de oplossingsfase kan noodzakelijk zijn.

Toch dient het resultaat van de diagnose bij negatieve uitslag een aanleiding te zijn voor het management om actie te nemen. (Ten slotte is een diepergaande diagnose ook een actie.) Daarom moet de diagnose overtuigingskracht bezitten. Deze overtuigingskracht wordt primair bereikt door de kwaliteit maar daarnaast ook door de begrijpelijkheid van het onderzoek en de resultaten ervan.

Wat nu precies voor het management duidelijk en begrijpelijk is is moeilijk vooraf te definiëren. Maar we mogen niet nalaten om het verderop te ontwikkelen instrumentarium aan deze eis te toetsen.

De doelstelling en de belangrijkste eisen te stellen aan de te ontwikkelen diagnose-methodiek zijn hiermee de revue gepasseerd. Ik vat ze nog even samen.

- 1 Doelstelling: een methodiek om tijdig zwakheden die de toekomst van de onderneming kunnen bedreigen, te onderkennen.
- 2 Eisen te stellen aan de methodiek:
 1. periodiciteit
 2. automatisme
 3. integraal
 4. voorspellend karakter
 5. geen specialistenwerk
 6. normeerbaarheid
 7. bruikbare uitkomsten.

Het zal niet licht realiseerbaar zijn aan al deze eisen te voldoen. Bij de

evaluatie achterin zal blijken in hoeverre we in deze opzet geslaagd zijn.

4 Indicatoren

Een diagnose-systeem dient de volgende elementen te bevatten:

- doel en objectdefiniëring
- indicatoren; dit zijn de verschijnselen waarop men zijn conclusies omtrent het studie-object wil baseren
- meetinstrumenten; dit zijn de instrumenten, methoden, technieken, waarmee men de waarde van de indicatoren kan meten
- normen; dit zijn de waarden waaraan de indicatoren - bij benadering - moeten voldoen om tot een positief oordeel omtrent de conditie te komen.

Opdat het een en ander wat meer gaat leven, een voorbeeld uit de medische wetenschap.

Voor de gezondheidstoestand van het menselijk lichaam bestaat een aantal indicatoren zoals lichaamstemperatuur, hartslag, bloeddruk, gelaatskleur.

Om de *indicator* „lichaamstemperatuur” te kunnen gebruiken dient men een *meetinstrument* te ontwikkelen, waarmee de werkelijke waarde van de lichaamstemperatuur kan worden afgelezen: de thermometer. Stel de gemeten waarde op 39°. De uitslag van de thermometer moet nu geïnterpreteerd worden tot een conclusie. Daarvoor is nodig te weten wat de normale of wenselijke waarde is: de *norm*, 37°.

Vergelijking van werkelijke en normwaarde levert een afwijking op die tot de conclusie kan leiden dat de betrokkene ziek is.

N.B. Het gebruikte voorbeeld kan ongewenste associaties opwekken. Iemand die koorts heeft voelt zich al ziek. Ik wil me juist bezighouden - medisch gesproken - met mensen die zich gezond voelen en zich, ter bevestiging daarvan, aan een medische keuring onderwerpen.

Voorop dient wel te staan het vinden van indicatoren, omdat men dan kan vaststellen aan welke eisen de meetinstrumenten moeten voldoen en omdat men vervolgens weet wat genormeerd moet worden.

De indicatoren voor de conditie van een bedrijfshuishouding kunnen vanuit verschillende invalshoeken opgespoord worden. In hoofdstuk 2 is reeds een aantal besproken, te weten:

- financieel-economische indicatoren
- indicatoren met betrekking tot de kwaliteit van de organisatie-structuur
- indicatoren met betrekking tot de kwaliteit van het management
- integrale indicatoren

Mijn voorkeur voor integrale indicatoren is reeds tot uiting gekomen in het voorgaande. De moeilijke vraag is nu welke de indicatoren zijn die zoveel mogelijk aan de gestelde eisen voldoen. Om tot een eerste aanzet te komen heb ik een aantal bedrijven bestudeerd die in moeilijkheden waren geraakt. Bij vergelijking van deze bedrijven neemt men vaak dezelfde - inmiddels duidelijk aanwijsbare - verschijnselen waar. Vraagt men zich dan af of die verschijnselen b.v. 5 jaar tevoren ook al waarneembaar waren dan moet het antwoord meestal bevestigend luiden.

Bij mij is op grond daarvan de gedachte ontstaan dat wellicht in die

verschijnselen de indicatoren te vinden zijn die zich voor ons doel van bedrijfsdiagnose lenen.

Op grond hiervan ben ik tot de volgende (voorlopige) set van indicatoren gekomen:

<i>Bedrijfsindicatoren</i>	<i>Omgevingsindicatoren</i>
1 ambitie	1 branche-ontwikkelingen
2 streefkracht	2 maatschappelijke betekenis van het bedrijf
3 omgevingszin	
4 beweeglijkheid	
5 kwetsbaarheid	
6 kwaliteit management	
7 financiële conditie	

Over de omgevingsindicatoren eerst een korte toelichting. Strikt genomen hebben die met de conditie van het bedrijf niets te maken. Echter wanneer de patiënt - om maar weer medisch te spreken - conditioneel uitstekend is maar bezig is van de achtste etage te vallen dan moet toch voor zijn leven gevreesd worden. Omdat de betekenis van de eigen conditie bij dergelijke omstandigheden sterk terugloopt zijn enkele van de meest significante omgevingsfactoren in de set opgenomen.

De genoemde bedrijfsindicatoren zijn (op enkele na) *eigenschappen* van het bedrijf zoals ook Levinson (19) ze hanteert. Zoals ze daar staan lijken ze erg abstract; bewezen moet nog worden dat deze grootheden meetbaar te maken zijn. In hoofdstuk 5 wordt dat behandeld.

Voorts moet nog worden aangetoond dat dit de meest significante verschijnselen zijn met betrekking tot de bedrijfsconditie. Daarvoor staat geen andere weg open dan de lange weg van het empirische bewijs. Hoewel het onderzoek nog niet zo ver gevorderd is zal ik verderop in dit artikel daaraan reeds enige aandacht besteden.

Het onderkennen van zeven conditie-indicatoren betekent niet, dat ze altijd allemaal moeten worden toegepast. Elke onderzoeker, die een conditie-onderzoek aanvangt, wordt geacht een zeker totaalbeeld van het betrokken bedrijf te hebben.

Dit hoeft niet veel meer te omvatten dan enige kennis over aard en omvang van het bedrijf en de produkten die geleverd worden. Blijkt uit dat globale beeld reeds, dat het bedrijf „ziek” is, dan is diagnose in de hier gebruikte zin overbodig. Ook als bij voorbaat duidelijk is, dat sommige indicatoren niet relevant zijn, dan is selectieve toepassing geboden.

Steeds is dus het uitgangspunt, dat niet blindelings met deze set indicatoren gestart wordt. Eerst past, zoals een collega het uitdrukte, een *synthetische* beschouwing van het bedrijf, voordat tot de *analytische* wordt overgegaan.

Hieronder volgt een korte toelichting op de gekozen indicatoren.

A. BEDRIJFSINDICATOREN

1 *Ambitie*

Onder ambitie wordt verstaan dat wat het bedrijf in de toekomst meer wil bereiken dan het reeds bereikt heeft op saillante bedrijfsaspecten (omzet, marktaandeel, winst, etc.). Hoge, reële ambities wijzen op sterkere overlevingskansen dan zich bij voorbaat overleveren aan de beschikkingen van het lot. De wil om meer te bereiken duidt ook op de bereidheid om energie te besteden aan het beïnvloeden van de omstandigheden ten eigen gunste.

Overigens betekent een gezonde ambitie niet altijd groei en expansie. Het zich handhaven in een tanende markt kan zeker zo ambitieus zijn.

Overdreven aspiraties zijn eveneens schadelijk voor het bedrijf. Men kan zich laten verleiden tot een ondernemersrisico dat niet meer aanvaardbaar is voor de betrokken organisatie. De doelstellingen moeten *toereikend* maar ook redelijk *haalbaar* zijn. Het juiste evenwicht is moeilijk te bepalen, ook voor een outsider. Deze indicator is dan ook veel meer gericht - conform de opzet van ons onderzoek - op het constateren of de aspiraties duidelijk boven het nulpunt uitgaan dan het beoordelen waar het juiste evenwicht zou moeten liggen.

2 *Streefkracht*

Streefkracht is de mate van inspanning die men zich getroost om de gestelde doelen te bereiken. Dit conditiekenmerk sluit logisch aan bij het voorgaande; ambitieuze plannenmakerij voegt weinig waarde toe als de organisatie niet in staat geacht moet worden deze ook te realiseren.

3 *Omgevingszin*

Met omgevingszin wordt bedoeld de aandacht, die besteed wordt aan het waarnemen van externe ontwikkelingen. Dat dit aspect van cruciaal belang is behoeft weinig toelichting. Bij veel schrijvers over organisatie en management klinkt door, de zorg voor het buitengebeuren. Meer dan voorheen dreigt het gevaar voor de onderneming van buiten. Daarom is permanent door het venster kijken geboden.

Mij valt het steeds weer op hoe weinig men vaak afweet, bij bedrijven die in moeilijkheden zijn gekomen, van markten, wetgeving, moderne produktie-methoden etc. Een reden voor mij om ook dit facet als indicator op te nemen.

4 *Beweeglijkheid*

De beweeglijkheid geeft aan de snelheid waarmee een organisatie in staat is tot beleidsaanpassingen.

Deze indicator roept gemakkelijk verwarring op met streefkracht, de kracht om de gestelde doelen te bereiken. Toch zijn ze eerder elkaars tegenpool. In extremen gesproken vraagt het ene (streefkracht) een strakke organisatie gericht op het bereiken van de doelstellingen door dik en dun, het andere eist een ingebouwde souplesse om zo nodig andere wegen in te slaan. Beweeglijkheid kan dan ook gezien worden (maar hoeft dat zeker niet te

zijn) als een voor een organisatie tegennatuurlijke zaak.

Participeren in een organisatie betekent voor het individu het afstaan van een aantal gedragsalternatieven, namelijk die alternatieven, welke afbreuk doen aan de groepsdoelen. Verandering van beleid nu kan juist de individuele acties noodzakelijk maken, waar men in het kader van het vorige beleid afstand van heeft gedaan.

Een voorbeeld: een gedetailleerde instructie voor een medewerker dringt zijn neiging om volgens eigen inzichten op omstandigheden te reageren, terug. Dat wreekt zich wanneer deze omstandigheden wezenlijk veranderen waardoor de instructie haar geldigheid verliest. Het eigen initiatief om dan volgens goede eigen inzichten te reageren kan hij na al die jaren verleerd zijn. In dit dilemma zit een organisatie permanent. De aanwezigheid van de nodige beweeglijkheid lijkt mij dan ook een wezenlijk conditiekenmerk.

5 Kwetsbaarheid

Kwetsbaarheid is de mate van spreiding van de macht om het bedrijf in zijn voortbestaan te bedreigen.

De onderneming dient er steeds op uit te zijn voldoende manoeuvreerruimte te houden. En dat is lang geen sinecure omdat ze op vrijwel elk terrein kan worden aangetast. De opsomming in hoofdstuk 5 liegt er niet om.

Zodra men kan zeggen: „als deze of gene (tot de normale mogelijkheden behorende) omstandigheid zich voordoet, dan is het gedaan met het bedrijf” dan verkeert het bedrijf in de gevarenczone, ook als de winst zeer aantrekkelijk is. Dat laatste is juist zo bedrieglijk.

6 Kwaliteit management

Het is nauwelijks mis te verstaan, dat hiermee bedoeld wordt de persoonlijke kwaliteiten van de functionarissen die een relevant deel van de organisatie besturen. Ook behoeft het geen betoog dat dit een belangrijke conditiebepalende factor is. Wat echter weinig aanvaard wordt in de literatuur is dat de kwaliteit van het management te meten is anders dan via de uitingen, de resultaten van dit management. En omdat alle voorgaande indicatoren als uitingen van het management te beschouwen zijn zou er geen plaats zijn voor een aparte indicator: management-kwaliteit. Die zou immers al gemeten zijn via die andere indicatoren.

Natuurlijk is er een nauwe samenhang tussen het reilen en zeilen van de onderneming in al zijn facetten en de kwaliteit van het management. Toch meen ik dat het meten van de management-kwaliteiten langs andere dan boven omschreven wegen mogelijk en zinvol is. Mogelijk, omdat er dagelijks tientallen managers geworven en geselecteerd worden waarbij de carrière bij het vorige bedrijf slechts één van de selectiecriteria is; er zijn dus kennelijk andere bruikbare toetsen en waarom zouden die niet voor ons doel aan te wenden zijn. Zinvol, omdat een specifiek onderzoek daarnaar extra informatie oplevert die de diagnose aanzienlijk kan verbeteren. In hoofdstuk 5 zal dat verder aan de orde komen.

7 Financiële conditie

Onder financiële conditie wordt verstaan zowel de financieringsstructuur als het financiële resultaat, beide conditie-aspecten die nauwelijks toelichting behoeven. Deze zijn juist enkele van de meest gebruikte aspecten bij het beoordelen van het ondernemingsgebeuren. Daardoor is een zeer breed arsenaal van grootheden en ratio's voorhanden. Anders dan bij de andere indicatoren zal hier het probleem zijn - ter beperking van de diagnose - om de meest bruikbare maatstaven uit de vele mogelijkheden te selecteren.

B. OMGEVINGSINDICATOREN

De tijd, dat de onderneming als een gesloten autonoom systeem gezien werd, is lang voorbij. De gedachte staat nu voorop, dat er een grote mate van interactie is tussen de bedrijfsorganisatie en de maatschappij, waarin ze functioneert. Daarmee is ook de afhankelijkheid geschilderd van het bedrijf ten opzichte van zijn omgeving. Die omgeving kan het voortbestaan van het bedrijf begunstigen of bedreigen of zelfs beide tegelijk.

Het invoeren van de indicator „omgevingszin” wijst op de erkenning van het belang van de omgevingsinvloeden op het bedrijfsgebeuren. Strikt genomen zou dit voldoende moeten zijn. Als geconstateerd is dat de juiste aandacht besteed wordt aan veranderingen in de buitenwereld en hierop adequaat gereageerd wordt, dan is de zaak op dat punt gezond.

Toch vermoed ik, dat een zekere eigen waarneming van die omgeving door de steller van de diagnose zo niet noodzakelijk dan toch wenselijk is. Dit zal hem beter in staat stellen om een aantal interne aspecten van de onderneming op hun waarde te beoordelen. Eerder is al het voorbeeld gebruikt, dat zich handhaven in een afbrokkelende markt ambitieuzer kan zijn dan meegroeien in een expansieve markt (ook al geeft het laatste wellicht betere continuïteitskansen). Voor de evaluatie van beide mogelijkheden is dan wel enig inzicht in de markt, een belangrijk omgevingsaspect, noodzakelijk.

Op grond van deze overwegingen zou ik minimaal de volgende omgevings-indicatoren willen invoeren:

1 Branche-ontwikkelingen

Onder branche-ontwikkelingen wordt begrepen een aantal aspecten van de bedrijfstak waarin het te beoordelen bedrijf opereert. Van de vele aspecten die te noemen zijn zullen de meest saillante in hoofdstuk 5 aan de orde komen.

2 Maatschappelijke betekenis van het bedrijf

Deze indicator vraagt wat meer toelichting. De precieze betekenis van „maatschappelijke betekenis” is: de mate waarin het bestaan van de onderneming als noodzakelijk gezien wordt voor de maatschappij. Daarmee is niet bedoeld dat er vele bedrijven zouden zijn, die iedereen met genoegen ziet verdwijnen. Uitzonderingen daargelaten wordt bedrijfsbeëindiging meestal gezien als een trieste affaire uit hoofde van verlies aan arbeidsplaatsen, kapitaalvernietiging, onbetaalde schulden, menselijk leed etc. Toch zal het wegzakken van het ene bedrijf meer externe bijstand oproepen dan het andere. Om reeds enkele

voorbeelden te noemen:

- hoe groter het bedrijf, des te minder acceptabel is zijn ondergang (British Leyland)
- faillissementen in probleemgebieden t.a.v. werkgelegenheid wekken meer weerstand dan in gebieden met een krappe arbeidsmarkt (strokarton-industrie)
- opheffing van een overheidsbedrijf is moeilijk verteerbaar
- strategisch belangrijke bedrijven mogen niet verdwijnen (gaswinning).

Aan de conditie van een bedrijf doet zijn maatschappelijk belang niets toe of af. Het bedrijf is gezond of ongezond, los van de vraag of verdwijnen meer of minder acceptabel is. Daarom is deze indicator hier eigenlijk niet op zijn plaats. Ze heeft meer therapeutische betekenis dan diagnostische.

Toch handhaaf ik voorlopig deze indicator, omdat ze mij een wezenlijke wegingsfactor lijkt bij de interpretatie van de vastgestelde conditie.

De aanwezigheid van een bijzondere maatschappelijke betekenis stelt zeker niet altijd lagere conditie-eisen aan een bedrijf. Het kan ook aanleiding zijn om hogere conditie-eisen te stellen.

(wordt vervolgd)

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*. Taylorix Stiegler & Co., Stuttgart 1972, 2 Auflage, 94.5.
- 13 F. W. C. Blom, *Kengetallen voor directeuren*. 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'Edition 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.