

Diagnosemethoden : vraag, aanbod en kwaliteit, een interpretatieve inventarisatie

Citation for published version (APA):

Schotman, H. G. (1983). *Diagnosemethoden : vraag, aanbod en kwaliteit, een interpretatieve inventarisatie*. (EUT - BDK report. Dept. of Industrial Engineering and Management Science; Vol. 6). Technische Hogeschool Eindhoven.

Document status and date:

Gepubliceerd: 01/01/1983

Document Version:

Uitgevers PDF, ook bekend als Version of Record

Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

www.tue.nl/taverne

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

openaccess@tue.nl

providing details and we will investigate your claim.



Eindhoven
University of Technology
the Netherlands

Department of
Industrial Engineering
& Management Science

Diagnosemethoden; vraag, aanbod en kwaliteit:
een interpretatieve inventarisatie

door
H.G. Schotman

Rapport EUT/BDK/6
ISBN 90-6757-005-2

Eindhoven, 1983

DIAGNOSEMETHODEN; VRAAG, AANBOD EN KWALITEIT:
EEN INTERPRETATIEVE INVENTARISATIE

door

H.G. Schotman

Rapport EUT/BDK/6

ISBN 90-6757-005-2

Eindhoven, 1983

Eindhoven University of Technology
Department of Industrial Engineering & Management Science
Eindhoven, Netherlands

CIP-GEGEVENS

Schotman, H.G.

**Diagnosemethoden; vraag, aanbod en kwaliteit : een
interpretatieve inventarisatie / door H.G. Schotman. -
Eindhoven : University of Technology. - (Rapport / EUT,
Eindhoven University of Technology, Department of
Industrial Engineering & Management Science ; BDK/6)
ISBN 90-6757-005-2
SISO 360 UDC 658 UGI 540
Trefw. : bedrijfskunde.**

DIAGNOSEMETHODEN; VRAAG, AANBOD EN KWALITEIT.

Een interpretatieve inventarisatie.

Drs.ing. H.G. Schotman*.

Naar aanleiding van een inventariserend onderzoek, publiceerden B. Dijkstra en de auteur van deze bijdrage het artikel "Bedrijfsdiagnosemethoden doorgelicht" in bedrijfsvoering nr. 1, januari 1982.

Op basis van dit onderzoek en de praktijkervaring met het doorlichten van verscheidene bedrijven, hield de auteur voordrachten voor het Nederlandse Genootschap voor Administrateurs (september 1982), de Opleiding voor Interne Organisatie Adviseurs van de N.V. Philips (november 1982) en de "bijblijfcursus" voor bedrijfskundige Ingenieurs (maart 1983). Dit artikel is een reflectie op het onderzoek, de praktijkervaring en de discussies naar aanleiding van de voordrachten.

* De auteur is verbonden aan de afdeling Bedrijfskunde van de Technische Hogeschool Eindhoven en part-time zelfstandig adviseur.

Hij dankt Prof.ir. C. Botter (THE), P. Herrot (Rabo), Drs. J. Guis (FME), Prof.ir. F. Mulder (THE) en B. Dijkstra (Management consultant) voor hun uitvoerige en kritische commentaar op een eerdere versie van dit artikel.

1. Inleiding

Een ondernemer of manager wordt - vooral bij het nemen van beslissingen over belangrijke investeringen - geconfronteerd met onzekerheden, met aansporingen en met remmende factoren. Om zijn besluitvorming zo goed mogelijk te kunnen onderbouwen, zal hij informatie verzamelen over de relevante omgevingsfactoren en zich een beeld vormen over de sterke en zwakke punten van zijn bedrijf. Kortom: hij wil een "plaatje", zoals dat heden ten dage heet.

Het streven naar bewuste besluitvorming creëert de vraag naar een systematische methode om, door middel van informatievoorziening, de mate van onzekerheid te verkleinen¹⁾.

Ook hebben banken bij hun kredietbeoordeling, ondernemingsraden en vakorganisaties bij het beoordelen van reorganisatievoorstellen en de overheid bij het vormen van zijn industriebeleid, behoefte aan een objectieve beoordeling van de gang van zaken in het bedrijf.

Er is dus een "markt" voor bedrijfsdiagnosemethoden. Accountantsbureaus en organisatieadviseurs voorzien in deze behoefte en het scala van aangeboden diagnosemethoden is groot. De vragers willen een produkt dat voldoet aan hun eisen en dat niet te duur is. De aanbieders willen een produkt verkopen, dat voldoet aan de eisen van de vragers en dat winst oplevert. In dit artikel zullen we achtereenvolgens ingaan op de wensen van de vragers, de kwaliteitsbewaking door de aanbieders (professionalisering) en tenslotte op een aantal gangbare diagnosemethoden.

2. Wensen van adviesvragers met betrekking tot diagnosemethoden

Iemand moet een gevoel van ontevredenheid over de bestaande situatie hebben en verwachten dat daarin verbetering kan worden gebracht, wil hij of zij behoefte hebben aan advies van derden²⁾. Het gevoel van ontevredenheid, dat we ook een probleem kunnen noemen, moet worden onderzocht en opgeheven. Nu hebben de meeste problemen meer kanten (aspecten) en het oplossen van één kant van het probleem kan andere aspecten van dat probleem weer versterken. Bijvoorbeeld indien de liquiditeit van een bedrijf door het aantrekken van Lang Vreemd Vermogen voor de financiering van vlottende activa verbetert ten koste van de solvabiliteit, of de produktiebesturing wordt vereenvoudigd ten koste van hogere voorraden.

Probleemhebbers zijn gebaat bij een betaalbaar, onafhankelijk en objectief advies, dat de richting aangeeft waarlangs het probleem kan worden opgelost.

Onafhankelijk wil zeggen dat niemand naar de mond wordt gepraat; objectief betekent dat het advies is gebaseerd op feiten en verantwoorde ramingen. Dat een advies het aangeven van een haalbare oplossingsrichting moet bevatten spreekt vanzelf, doch dat blijkt niet altijd het geval te zijn.

We hebben het nu gehad over situaties waarin zich problemen voordoen. Het kan ook zijn, dat de leiding van een organisatie problemen wil voorkomen of bij het ontwikkelen van nieuwe initiatieven wil weten of die plannen haalbaar zijn en welke risico's daaraan verbonden zijn.

Problemen kunnen worden voorkomen door tijdig maatregelen te nemen en daarvoor is een regelmatige signalering van mogelijke knelpunten nodig. Dit "vinger aan de pols houden", gebeurt met behulp van signaleringsmethoden, gebaseerd op verschillende ratio's zoals liquiditeit, solvabiliteit, omloopsnelheden. Zij worden als software-pakketten in de handel gebracht. Afwijking van dergelijke ratio's van een gestelde norm kan aanleiding vormen voor een op meer aspecten van het bedrijf betrekking hebbende diagnose.

Haalbaarheidsstudies en risico-analyses hebben doorgaans betrekking op marktvooruitzichten, rendementsverwachtingen en solvabiliteitsaspecten. Een algemene diagnose van de gezondheidstoestand van een bedrijf kan daar eventueel aan gekoppeld zijn.

Indien een bank het verzoek van een bedrijf krijgt om krediet ter beschikking te stellen, zal ze - gezien de actuele economische situatie - niet meer genoegen nemen met een indruk van de solvabiliteit alleen. Ze wenst doorgaans een compleet "plaatje" van de gang van zaken in het desbetreffende bedrijf en heeft daarbij behoefte aan een onafhankelijk en objectief oordeel, vooral over de toekomstperspectieven. Daarnaast beoordeelt een bank onder meer de managementkwaliteiten van de leiding van het desbetreffende bedrijf.

Steunverlening door de overheid aan bedrijven moet kunnen worden verantwoord. De zorgvuldigheid waarmee begrotingsfondsen moeten worden besteed, vereist een weloverwogen afweging van de mogelijk te financieren projecten. Dat kan alleen op basis van betrouwbare informatie uit een onafhankelijk objectief onderzoek naar sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen van de steunvragende onderneming.

Vakbonden en ondernemingsraden zijn dikwijls "partij" als het gaat om ingrijpende veranderingen in een bedrijf. Als legitimering van saneringen hanteren direkties dikwijls een objectief advies van een onafhankelijk

adviesbureau. Alle partijen bij het overleg moeten vertrouwen hebben in de objectiviteit en de onafhankelijkheid van zo'n advies. Daarnaast spelen de meningen bij de onderhandelingen een grote rol. Desnoods laat men een contra-expertise uitvoeren.

Samenvattend kunnen we stellen, dat de vragers van een diagnose behoefte hebben aan een onafhankelijke, objectieve en betaalbare methode, waarmee de gang van zaken in een bedrijf kan worden geanalyseerd. Zij dient te leiden tot het formuleren van concrete adviezen of beoordelingen.

We zijn daarbij impliciet uitgegaan van een relatie tussen cliënt en adviseur, die kan worden gekarakteriseerd als arts-patiënt model volgens de typologie van de Ruyter en Wiersema³⁾, hetgeen betekent dat de adviseur de diagnose stelt en zondig ook de therapie voorschrijft.

Aan deze globale kwaliteitseisen hebben we overigens nog niet veel. Hoe moet je die specificeren en beoordelen? een consument die een KTV of een auto koopt, kan zijn eisen aan die objecten ook niet specificeren. Een patiënt van een huisarts heeft evenmin inzicht in diens bewaking van de kwaliteit van zijn diagnosestelling. De vragers moeten erop (kunnen) vertrouwen dat de aanbieders de kwaliteit doeltreffend bewaken en bij evidente fouten moeten ze klachten kunnen indienen.

3. Kwaliteitsbewaking door aanbieders van diagnosemethoden

Als de leiding van een organisatiebureau "greep" wil krijgen op de activiteiten van haar medewerkers, dan kan zij dat op vijf manieren doen⁴⁾. Deze manieren zijn: 1e) direkt toezicht; 2e) standaardisatie van het werkproces; 3e) standaardisatie van vaardigheden; 4e) standaardisatie van het eindproduct en 5e) wederzijdse aanpassing.

Bekijken we deze methoden nader, dan krijgen we het volgende beeld.

Direkt toezicht vereist een toezichthouder, die door jarenlange ervaring en het opbouwen van gedegen kennis een professionele status heeft verworven⁵⁾.

Het stellen van een diagnose door - of onder toezicht van - een "grijze eminentie", heeft als het ware van nature een professionele status. De vrager zal in zo'n diagnose en therapie vertrouwen stellen en doorgaans niet ten onrechte. We hebben de indruk, die we baseren op ons vertrouwelijk ter inzage gegeven rapporten, dat verscheidene junior consultants aan hun lot worden overgelaten en het eenvoudige werk als "het vormen van een beeld van het bedrijf" zelf maar moeten klaren. De senior consultants bemoeien zich liever met de - beter betaalde - advisering over het direktiebeleid.

De standaardisatie van het werkproces - in dit geval het adviesproces - houdt in dat een gedetailleerde handleiding aangeeft wat er moet worden gedaan. Voorbeelden daarvan zijn de hierna te bespreken check-lists als: de 100 vragen van het LPB, het handboek bedrijfsdoorlichting, het ASO werkboek van de NMB en de "Bedrijfsdiagnose" van van Kempen. Bij deze methoden wordt weliswaar aangegeven wat en hoe moet worden onderzocht; het vergelijken van de verzamelde gegevens met een "norm" en het stellen van een diagnose op basis van de aldus gevormde beoordeling blijkt echter gemakkelijker gezegd dan gedaan⁶⁾.

De standaardisatie van vaardigheden houdt in het opleiden, trainen en bijscholen van vaklieden, i.c. adviseurs die in staat zijn goede diagnoses te stellen en therapieën voor te stellen. Opleidingen als de SIOO en de I.O.A. (N.V. Philips) zijn daar goede voorbeelden van. Bij deze opleidingen worden de gegadigden - die al ervaring hebben als junior consultant - geselecteerd, waarna de uitverkorenen een intensieve scholing krijgen in de diverse aspecten van het advieswerk. Het boek Management Consulting⁷⁾ werd expliciet voor deze doelstelling samengesteld.

Standaardisatie van het eindprodukt kan worden verkregen door dat produkt te specificeren. Hoe dat eindprodukt moet worden samengesteld wordt aan de uitvoerder zelf overgelaten. We hebben de indruk, dat het perspectiefonderzoek van Van der Torn en Bunningh aan deze omschrijving voldoet, omdat dit onderzoek moet leiden tot een toekomstbalans die het perspectief weergeeft. Voor het opstellen van zo'n balans aan de hand van een aantal indicatoren is ons inziens een flinke dosis vaardigheid vereist.

Wederzijdse aanpassing kan leiden tot een "upgrading" van professionele standaarden. Uitwisseling van ervaringen, het bespreken van praktijkgevallen en opstellen van gedragscodes⁸⁾ kan dit proces bevorderen.

Voorbeelden discussie praktijkgevallen zijn de Plakvast case⁹⁾ en "Case Y"¹⁰⁾. Wederzijdse aanpassing betekent ons inziens ook, dat er gedurende het adviesproces regelmatig afstemmingsbesprekingen plaatsvinden tussen opdrachtgever en adviseur. Daarbij kan het geen kwaad je als adviseur eens te verplaatsen in de positie van de cliënt en je de vraag te stellen: "Wat wil ik eigenlijk weten van mijn adviseur?"¹¹⁾.

4. Overzicht van een aantal gangbare diagnosemethoden

Het stellen van een diagnose, en dus het vormen van een beeld over de sterke en zwakke punten van een bedrijf en het geven van informatie over relevante omgevingsfactoren, gebeurt om problemen op te lossen (curatief) dan wel om problemen te voorkomen (preventief). De vraag óf er iets moet gebeuren,

kunnen we dikwijls al beantwoorden aan de hand van een veel minder omvangrijke bedrijfssignaleringsmethode. Zo'n signaleringsmethode levert tijdige waarschuwingen op voor dreigende gevaren. De grens tussen diagnosemethoden en signaleringsmethoden is vaag, vooral omdat bij het stellen van een diagnose ondermeer gebruik wordt gemaakt van dezelfde technieken zoals het berekenen van een aantal bedrijfseconomische kengetallen. Het doel en de uitvoering verschillen echter wel principieel.

Bedrijfssignalering heeft vooral tot doel potentiële gevaren te onderkennen en kan doorgaans door een bedrijf zelf worden uitgevoerd. Door de snelle ontwikkeling van automatische informatieverwerking kan zo'n systeem relatief goedkoop functioneren.

Bedrijfsdiagnose heeft meestal tot doel onbevredigende situaties te analyseren en te verbeteren, waarbij dikwijls hulp van buitenaf wordt ingeroepen.

We kunnen het verschil tussen de twee methoden nog verfijnen door als doelstellingen te onderscheiden preventief, evaluatief en curatief¹²⁾.

preventief is een conditie-onderzoek van een organisatie zonder klachten. Evaluatief is beleid-/situatiebeoordelend (bijvoorbeeld bij het beoordelen van perspectieven, overlevingskansen en bij waardebeoordeling).

Curatief is een op het oplossen van concrete problemen gericht onderzoek. Tijdens een onderzoek kan een doel verschuiven van preventief naar curatief (men signaleert nog niet onderkende problemen, diept die uit en lost de urgentste problemen op). De methode van onderzoek moet daaraan worden aangepast. Bij het conditie-onderzoek kan worden volstaan met bedrijfseconomische kengetallen, bij een evaluatief onderzoek moeten alle aspecten van een bedrijf (globaal) worden beoordeeld en bij een curatief onderzoek moet bovendien de situatie grondig en kwalitatief worden uitgediept. Daarbij moeten de kenmerken worden vergeleken met een of andere norm, concept of wellicht theorie.

Hanteren we de methode van onderzoek als indelingscriterium, dan krijgen we het volgende - niet volledige - beeld¹³⁾.

Bedrijfseconomische kengetallen.

Deze hebben betrekking op de toegevoegde waarde, de liquiditeit, de solvabiliteit, de rentabiliteit en de activiteit. Het is hier niet de plaats om uitvoerig in te gaan op deze ratio's. We verwijzen naar de omvangrijke bedrijfseconomische literatuur¹⁴⁾. Van belang is wel te vermelden, dat verscheidene instanties zich hebben ingezet om dergelijke ratio's op een overzichtelijke manier te presenteren. De Du Pont Chart is daarvan een goed voorbeeld, doch ook het zogenoemde systeem Bennink¹⁵⁾, dat op één velletje A4 wekelijks rapporteert over de gang van zaken in een bedrijf.

Sommige bedrijven laten hun gegevens per maand verwerken tot een balans en een resultatenrekening, om zo een tijdige signalering te krijgen. Problematisch is echter het niet beschikbaar zijn van tijdige of betrouwbare gegevens om dergelijke ratio's te berekenen. Kamers van Koophandel, Regionale ontwikkelingsmaatschappijen, de Rijks Nijverheidsdienst en andere instanties, pogen daarin - evenals leveranciers van micro-computer-systemen - verbetering te brengen door dergelijke methoden te propageren. Helaas denken managers dikwijls dat het opzetten van een signaleringssysteem gepaard gaat met een aanzienlijke verzwaring van de "overhead" en hebben nogal wat boekhouders een aversie tegen een niet volledig gecontroleerde berekening.

Uitgebreide kengetallen.

Deze geven naast de berekende getallen tevens een oordeel over de gang van zaken in een bedrijf. Het meest bekend zijn de Twentse Toets van Bilderbeek¹⁶⁾, die het al dan niet insolvent raken van een bedrijf voorspelt en de regelmatige gepubliceerde Ratiolyses van het blad FEM, die bedrijven beoordeelt in relatie tot de desbetreffende bedrijfstakgenoten.

Integrale doorlichtingsmethoden.

Iedereen die wordt gevraagd om een oordeel te geven over het functioneren van een bedrijf, zal op een al dan niet expliciete manier aanknopingspunten proberen te vinden voor het formuleren van zijn antwoord. Wegens het ontbreken van een e nduidig normatief model (of theorie) over hoe het eigenlijk zou moeten, is er een scala van vragenlijsten ontwikkeld, die als handleiding bij een diagnose kunnen worden gehanteerd. We noemen een aantal in willekeurige volgorde en geven daarbij aan welke onderwerpen worden belicht.

- Handboek bedrijfsdoorlichting (Nive). Belicht alle aspecten van een bedrijf met het doel de bedrijfsvoering te verbeteren. De lijsten moeten door bedrijfsfunctionarissen worden ingevuld¹⁷⁾.
- Checklist COB/SER "Bedrijfsdoorlichting". In 80 vragen wordt een beeld gegeven van de positie van de onderneming (in de samenleving). Deze positiebepaling kan leiden tot een antwoord op de vraag of het bedrijf "waardig" is om te worden behouden¹⁸⁾.
- Zet uw bedrijf in de "week". Dit is een zeer gedetailleerd geheugenteuntje voor onderzoekers (van Berenschot) die een oordeel moeten geven over de kwaliteit van de (kleine) onderneming en het management. Deze lijst is opgebouwd volgens het denkmodel, waarmee door Berenschot naar een onderneming wordt gekeken. Het omvat alle aspecten van het bedrijfsbeleid. Inbreng van ervaren adviseurs bij het geven van een oordeel lijkt

onontbeerlijk¹⁹⁾.

- Handleiding Landelijk Project Bedrijfsvoorlichting. Dit inmiddels gestopte project had tot doel de Bedrijfsvoering van kleine en middelgrote bedrijven te verbeteren. De 100-vragenlijst vertoont grote overeenkomsten met de checklist van het COB. De vragen laten ruimte voor beantwoording op basis van globale indrukken van de onderzoeker. Onze mening is, dat een adviseur die in staat is deze vragen gefundeerd te beantwoorden, het lijstje slechts hoeft te hanteren als geheugensteun²⁰⁾.
- De "Bedrijfsdiagnose". Periodiek, preventief bedrijfsonderzoek van Van Kempen, bestrijkt omgevingsfactoren (maatschappelijke betekenis en branche-ontwikkelingen) en bedrijfsindicatoren. De omgevingsfactoren geven een indruk over de kansen en bedreigingen van het desbetreffende bedrijf. De bedrijfsindicatoren leiden tot een oordeel over houding van de leiding van het bedrijf ten opzichte van interne en externe prikkels. De lijst wordt door een daartoe getrainde accountant ingevuld en door een direktielid aangevuld met een eventueel advies²¹⁾.
- De General Survey Outline van James McKinsey uit 1936 tenslotte, geeft een uitvoerige richtlijn voor het verzamelen van relevante feiten om de onderneming te analyseren. Normen ontbreken en deze handleiding geeft dus alleen precies aan wat moeten worden onderzocht. De - ervaren - adviseur bepaalt hoe dat wordt gedaan²²⁾.

Specifieke doorlichtingsmethoden.

Deze zijn vooral op enkele aspecten van het bedrijfsgebeuren gericht.

- De A.S.O.-methodiek van de Nederlandse Middenstandsbank is vooral gericht op de organisatie van de informatievoorziening in het midden- en kleinproduktiebedrijf. Stap voor stap wordt nauwkeurig aangegeven hoe die informatie kan worden geanalyseerd en ingevoerd²³⁾.
- De doorlichtingsmethode van de Rijks Nijverheids Dienst is gericht op de beheersing van het produktieproces en is gebaseerd op het systeemmodel van In 't Veld²⁴⁾.
- De doorlichtingsmethode zoals die is beschreven door Lemmens en Smeets, is gericht op strategievorming. Alleen die interne en externe factoren die als kritiek of kansrijk worden ervaren, worden meer dan globaal onderzocht²⁵⁾.
- Het Perspectiefonderzoek van Van der Torn en Bunningh is gericht op de toekomstkansen van de onderneming. Vanuit het marktsegment wordt gekeken naar: wat is onderneming?, wat wil de onderneming?, wat verwacht de onderneming? en wat kan de onderneming? Dit leidt tot een toekomstbalans van het perspectief van de onderneming. Deze methode kan evenwel ook tot de integrale doorlichtingsmethoden worden gerekend²⁶⁾.

De bovengenoemde specifieke methoden moeten ons inziens met inbreng van ervaren adviseurs worden toegepast.

5. Samenvatting en conclusies

In deze beschouwing hebben we aandacht besteed aan de wensen, die bij de vragers naar bedrijfsdiagnose leven. We hebben daarbij verondersteld, dat bedrijven bereid zijn aan zo'n onderzoek deel te nemen en de confrontatie met een ervaren all-rounder die hem als het ware een spiegel voorhoudt aandurven²⁷⁾. De vragers willen een onafhankelijke en objectieve beoordeling die niet te duur is. Ze kunnen deze eisen niet specificeren (behalve wellicht de kosten) doch wel aangeven of ze over het resultaat al dan niet tevreden zijn).

Hoe kan nu aan de wensen van de diagnose-vrager worden voldaan?

Zoals uit het bovenstaande moge blijken, kan dat in de eerste plaats door het onderzoek door een capabele adviseur te laten uitvoeren. Ook kan aan de wensen van vragers worden voldaan, indien de methode van onderzoek als het ware een garantie vormt voor het voorschrijven van een juiste therapie. De aanbieders kunnen wijzen op hun "professionele standaard". Het opvangen van een gebrek aan professionele kennis en ervaring door het invoeren van zeer gedetailleerde vragenlijsten, vormt ons inziens geen garantie voor kwalitatief bevredigende diagnoses. Dat allerlei instanties dergelijke lijsten uit kostenoverwegingen laten hanteren door goedkopere krachten, lijkt ons niet aanbevelenswaardig. Het zijn instrumenten om periodiek de gang van zaken in een bedrijf te beoordelen, knelpunten op te sporen en een indruk te geven van de kredietwaardigheid.

Het nut van check-lists ligt ons inziens vooral in hun waarde als didactisch hulpmiddel bij het opleiden van organisatie-adviseurs en in de aanknopingspunten, die deze lijsten bieden voor planning en bewaking (ook van de kwaliteit) van de diagnoseprocessen.

Door een goede beheersing van een diagnoseproces kan immers ook een kostenbewaking worden gerealiseerd. Naar verluidt kost het stellen van een diagnose thans tussen de f 10.000,-- en f 40.000,--, hetgeen nogal eens een barrière vormt om dit alleszins nuttige instrument te hanteren.

- 1) Voor een boeiende uiteenzetting over deze onzekerheidsreductie leze men het artikel van Richardson G.B., "Equilibrium, Expectations and Information", The Economic Journal, June 1959 pag. 223-237.
- 2) Voor een beschrijving van de aard en het doel van advisering leze men Kubr, M., "Management Consulting", I.L.O. Genève 1978, hoofdstuk 1.
- 3) De Ruyter, H. en J.H.D. Wiersema, "Organisatie in ontwikkeling", Universitaire pers, 1976, R'dam, blz. 25 e.v.
- 4) De vijf coördinatie-concepten zijn ontleend aan Mintzberg, H., "The Structuring of Organizations", Prentice Hall, New York, 1979, pag. 3-7, waarbij we ervan zijn uitgegaan dat coördineren betekent ervoor zorgen dat de gewenste activiteiten op de juiste wijzen en tijdig worden ontplooid.
- 5) Zie voor een boeiende uiteenzetting over professionaliseringsprocessen: Dunning, R.W. Syllabus "de Nederlandse Organisatie-advieswereld", IIB Delft, oktober 1978, waarin hij vooral verwijst naar Mok A.L., Beroepen in Aktie, Meppel 1973.
- 6) Voor een kritische beschouwing van deze methoden leze men Van Hoorn, Th.J. en H.J. van der Schroeff, "Als sanering dreigt", Samson/Nive, 1980, blz. 43 e.v.
- 7) Kubr, M., Management Consulting, zie noot 2).
- 8) Zie bijvoorbeeld de gedragscode voor de leden van de orde van Organisatie Adviseurs. Met name de bijlage bij ROA Nieuwsbrief nr. 23 d.d. 22 oktober 1982 en bij het OOA ledenbericht d.d. 10 november 1982 over een actueel geval van een, volgens de opdrachtgever, niet aan de kwaliteitseisen voldoende advies, kan dienen als een leerzaam voorbeeld van wederzijdse aanpassing.
- 9) Organisatieverandering, een case met verschillende oplossingen, Nederlandse Vereniging voor Bedrijfspsychologie, Stenfert Kroese, Leiden 1973.
- 10) SIOO, Adviseren, wat zit daar achter? Naar een praktijkmethodologie. Verslag van het SIOO Themaberaad op 26 en 27 maart 1981 te Arnhem.

- 11) Men raadplege hiertoe het amusante artikel van Antony Jay "Rate yourself as a client", HBR July-August 1977, pag. 84-92 of de samenvatting daarvan "gedragsregels voor de cliënt van de adviseur" in Doelmatig Bedrijfsbeheer nr. 9/77 pag. 34, 36 en 38.
- 12) Zie het verslag van Adriansen, Bredero, Kommer en Veenenbos naar aanleiding van een lezingencyclus over het doorlichten van organisaties, Vakgroep Interne Organisatie, EUR Rotterdam, oktober 1981.
- 13) Zie het artikel van Dijkstra, B. en mij in Bedrijfsvoering, nr. 1, januari 1982 pag. 39-41 en Hoofdstuk III uit het boek "Als sanering dreigt" (noot 6).
Zie ook Hoofdstuk II van Kubr, M. (noot 2).
De vakinhoudelijke bijdrage in het jaarverslag van de OOA 1980, pag. 91-110, door A.M. van Haastrecht geeft een beschouwing over methoden van organisatiedoorlichting met het doel "de kwaliteit van ons werk en de vakontwikkeling" te dienen.
- 14) Een goed overzicht van deze ratio's is te vinden in het aanhangsel van het boek "Strategievorming in de middelgrote onderneming" door Lemmens, J.P. en J.M. Smeets, Kluwer/Nive 1977, pag. 181-190.
- 15) Bureau voor Technisch-Wetenschappelijke Bedrijfsdocumentatie, Aalsburg 20-24, Wijchen 6602 VM.
- 16) Bilderbeek, J., Financiële Ratio-analyse, Stenfert Kroese 1979.
- 17) Bruin, H.P. en J.C.B. Bontje, Handboek Bedrijfsdoorlichting voor Middelgrote en Kleinere bedrijven. Nive/Samsom, Alphen aan den Rijn, 1979.
- 18) Een verkenning op het gebied van bedrijfsdoorlichting COB/SER, Den Haag, 1980.
- 19) Zet Uw Bedrijf in de "Week", Diagnosemethodiek Berenschot nr. 5843, okt. 1981.
- 20) Landelijk project bedrijfsvoorlichting. Handleiding COB/SER, Den Haag, 1979.

- 21) Kempen, P.M., Bedrijfsdiagnose alias management audit., Samsom, Alphen aan den Rijn, 1979.
- 22) Blom, F.W.C., Handboek Financieel Management, Kluwer, Deventer, 1976 e.v. Hfdst. 1.1.3 pag. 301-341.
- 23) Nederlandse Middenstandsbank, Werkboek Analyse van Symptomen naar hun oorzaken (ASO), Bureau Dienstverlening Informatievoorziening, januari 1982.
- 24) Schotsman, L.E., Doorlichtingsmethoden voor het Midden-Kleinbedrijf, Rijksnijverheidsdienst, Den Haag, 1982.
- 25) Lemmens, J.P. en J.M. Smeets, Strategievorming in de middelgrote onderneming, Kluwer, Deventer, 1977.
- 26) Van der Torn en Bunningh, Perspectiefonderzoek beschreven in "Als sanering dreigt", zie noot 6, pag. 40.
- 27) Dat dit niet altijd van harte gaat, moge blijken uit het artikel van Peter Schouten "Bedrijven laten zich niet graag regelmatig doorlichten", Management Totaal, april 1981, pag. 46-51.

EINDHOVEN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY (EUT)

DEPARTMENT OF INDUSTRIAL ENGINEERING AND MANAGEMENT SCIENCE (BEDRIJFSKUNDE, BDK)

RESEARCH REPORTS

<u>REPORT NR</u>	<u>ISBN</u>	
EUT/BDK/1	90-6757-001-X	Mirosław M. Hajdasiński, "Internal rate of return - an investment decision criterion of full applicability"
EUT/BDK/2	90-6757-002-8	L.A. Soenen, "A portfolio approach to the capital budgeting decision"
EUT/BDK/3	90-6757-003-6	R.J. Kusters, "Patient scheduling: a review"
EUT/BDK/4	90-6757-004-4	P.W. Huizenga, C. Botter, "Researchinspanningen, technische innovatie en werkgelegenheid: Een internationaal vergelijkende studie door middel van research-indicatoren"
EUT/BDK/5	90-6757-006-0	H.J. Hagenberg, "Investeren in flexibele productie-automatisering"
EUT/BDK/6	90-6757-005-2	H.G. Schotman, "Diagnosemethoden; vraag, aanbod en kwaliteit: een interpretatieve inventarisatie"
EUT/BDK/7	90-6757-007-9	H.G. Schotman, R. Vonk, "De bruikbaarheid van ontwikkelingsmodellen voor management en advisering"