

Column

Gedijen op chaos

Hans Blokdijk

Het opschrift boven deze kolom is een – niet erg pakkende – vertaling van 'Thriving on Chaos'. Dat is de titel van het jongste boek van Tom Peters, de Amerikaanse management-goeroe, die aan het einde van de jaren zeventig op zoek ging naar uitnemendheid, samen met zijn makker Bob Waterman. Hun bevindingen verschenen in 1982 in het boek 'A search for excellence'.

Dit boek vroeg hernieuwde aandacht voor: kwaliteit! Dat was geen overbodige boodschap, want in de gezapige jaren zeventig ging het welbevinden van de werknemer steevast vóór en boven de kwaliteit van het produkt. De recessie van 1982 maakte de geesten rijp voor andere gedachten en het boek trok dan ook veel aandacht.

Enkele jaren later bleek menige door Peters & Waterman als uitstekend aangemerkte onderneming in moeilijkheden te zijn geraakt, tot nauwelijks verholen genoegen van minder excellente concurrenten. Dat was natuurlijk óók een tegenslag voor genoemde schrijvers en Peters heeft het er dan ook niet bij laten zitten. Zijn nieuwe analyses hebben hem tot de slotsom gebracht, dat flexibiliteit een uiterst belangrijk element is van kwaliteit.

Kwaliteit is wat de klant verlangt. Flexibiliteit is nodig om te zorgen dat de klant het verlangde krijgt precies zoals, waar en wanneer hij dat wenst. Dat betekent niet alleen meer wendbaarheid in de produktie, maar ook in de distributie en de dienstverlening. Omdat wensen van klanten óók nog sterk variëren en zich vaak wijzigen, moet de onderneming een flexibele organisatie zijn die is ingesteld op veelvuldige veranderingen. De buitenwereld verandert voortdurend, dus ondernemen is: voortdurend veranderen!

Dat nu bleek het zwakke punt in menige onderneming die in de jaren zeventig nog uitmuntte in

organisatie. Sommige als 'voortreffelijk georganiseerd' bekendstaande concerns klagen zelf al jaren over het niveau van hun resultaten. Perfecte organisatie is bureaucratie, is verstarring! Dit geldt a fortiori voor perfecte administratieve organisatie. Als de onderneming voortdurend moet veranderen, moet de administratieve organisatie dat óók.

Op de vraag hoe men een veranderende onderneming onder (interne) controle houdt, geeft de leer van de administratieve organisatie geen antwoord. In het begin van de jaren zestig heeft Starreveld die leer op magistrale wijze neergezet: een kathedraal, die nog altijd de afgunst van elke beoefenaar van een jonge wetenschap kan opwekken. Sindsdien is aan het bouwwerk wel enig onderhoud gepleegd, maar het wezen is niet veranderd: de leer geeft slechts aanbevelingen voor stabiele situaties. Is de administratieve organisatie een zuiver statisch vak, zoals boekhouden?

Het is wat stil in de kathedraal: zonder slag of stoot hebben beoefenaren van een aangrenzend vakgebied, de EDP-audit, zich meester gemaakt van een fundamenteel nieuw onderwerp: beveiliging!

Zo rustig als het is in de leer van de administratieve organisatie, zo stormachtig gaat het tegenwoordig toe in de leer van de accountantscontrole. Regelmatig worden nieuwe ideeën geoperd; daardoor ontstaat menig fel debat, dat weliswaar lang niet altijd een duidelijke conclusie oplevert, maar wel de aandacht richt op nog niet

Prof. J. H. Blokdijk
Registeraccountant, lid van de maatschap KPMG
Klynveld Kraayenhof & Co. Hoogleraar
Accountantsopleiding aan de Vrije Universiteit,
Amsterdam. Lid van het College voor
Beroepsvraagstukken van het NIVRA.

bevredigend opgeloste vraagstukken en op gebreken in de theorie. Vaak worden deze discussies stevig gestimuleerd door aanvallen van buiten het accountantsberoep.

De keerzijde hiervan is dat de aandacht wordt afgeleid van ontwikkelingen en problemen die niet zo in het brandpunt van de maatschappelijke belangstelling staan.

Zo heeft de officieuze controletheorie van het NlvRA nog altijd sterke wortels in de premisse van de 'perfecte interne controle' die in de jaren zeventig opgeld deed. De daaruit afgeleide stelling dat de interne controle het primaire object van accountantscontrole is, werd gecanoniseerd in de ANACONDA-cursus. De premisse geldt, naar mijn schatting, bij minstens 90% van de ondernemingen eigenlijk niet; hooguit tijdelijk en gedeeltelijk. Het is zelfs te hopen dat dit percentage niet drastisch daalt, want dat zou betekenen dat ons bedrijfsleven zou verstarren en niet meer op de wereldmarkt zou kunnen concurreren. Integendeel, de leer van de accountantscontrole moet zijn beginselen herzien: niet de bureaucratie maar de dynamiek dient het uitgangspunt te zijn.

Accountantskantoren blijken al jaren uitstekend te gedijen op chaos. Het is nu tijd om deze realiteit bewust te erkennen. Chaos is geen reden tot paniek!

De overnemingsmarkt: theorie, empirie en regelgeving

Prof. Dr. P. W. Moerland

1 Inleiding

'Op de markt is uw gulden een daalder waard'. Zo'n slagzin brengt althans de econoom in lichte verwarring. Temeer als hij bemerkt dat het hier niet om een holle frase schijnt te gaan, maar om een feitelijk economisch gegeven. Gedoeld wordt op de veelal forse premies die tot stand komen op de overnemingsmarkt, waar ondernemingen of delen ervan worden verhandeld tegen prijzen die wel in de orde van vijftig procent boven de vigerende beurskoers kunnen liggen.¹ Behalve relatief hoge prijzen kent deze markt de laatste jaren ook grote omzetten. Dit geldt met name de Verenigde Staten, waar in het afgelopen jaar fusies en overnemingen tot stand kwamen ter waarde van \$ 282 miljard, een recordbedrag.² Het aantal fusies en overnemingen van Nederlandse bedrijven is in 1988 eveneens tot recordhoogte gestegen.³ Ook in andere landen van Europa vinden historisch gezien opmerkelijk veel herschikkingen plaats in de eigendomsverhoudingen van ondernemingen. Hierbij is in toenemende mate sprake van grensoverschrijdende transacties, een ontwikkeling die zich door de globalisering en door de voortgaande Europese integratie alleen nog maar zal versterken.

Op 14 april 1989 aanvaardde de auteur het ambt van hoogleraar in de bedrijfseconomie, in het bijzonder de ondernemingsfinanciering aan de Katholieke Universiteit Brabant met het uitspreken van een op dit artikel gebaseerde rede.