



DE ONDERNEMER EN ZIJN BESLISSINGEN

Een van de belangrijkste opgaven van de ondernemer is het nemen van beslissingen. Een ondernemer is voortdurend bezig d.m.v. beslissingen zijn organisatie zo te richten dat hij zijn doelstellingen maximaal realiseert. Daarvoor moet hij zijn organisatie steeds weer veranderen. Het kan zijn dat hij nieuwe huisvesting nodig heeft omdat hij wil uitbreiden, het kan zijn dat hij wil investeren in de vervoersmiddelen, of in een nieuwe winkelinrichting, of in de automatisering van zijn informatie-, administratie- of procesbeheersing. Wanneer de ondernemer wakker wil zijn voor de juiste investeringen op de juiste momenten, dan moet hij bij voortduring een helder en scherp inzicht hebben in hoe het nu loopt. De eigenaar-ondernemer van een klein bedrijf doet dat van oudsher door in de eigen zaak rond te lopen, zich met veel zaken bezig te houden. Dat kost hem veel tijd en aandacht, niet zelden alle dagen van de week van 's morgens vroeg tot 's avonds laat. Er is veel aan gelegen dat de ondernemer, zeker ook als de zaak complexer wordt, zich op een andere wijze een helder beeld maakt van hoe het er met zijn zaak voor staat. Daartoe kan automatisering een grote hulp bieden.

A. Allereerst kan heel veel managementinformatie met hulp van automatisering snel en gericht verzameld worden. Als we spreken over managementinformatie dan denken we daarbij aan het volgende.

1. Allereerst financiële informatie.

In de onderneming gaat geld om. Hoe dat geld door de onderneming heengaat zegt iets over het wel en wee van die onderneming. Alles wat gedaan wordt wordt weerspiegeld in geld; het kost namelijk iets en het levert iets op. Het exploitatie-overzicht weerspiegelt het verloop van activiteiten die geld kosten en geld opbrengen. De balans weerspiegelt de vermogenspositie (wat er aan de strijkstok blijft hangen) en de vorderingen en schulden op dat moment.

Het liquiditeitsoverzicht laat zien wat voor geld er direct beschikbaar is om mee te werken.

Rentabiliteitsoverzichten geven inzicht in hoe snel investeringen terugverdiend kunnen worden.

2. Naast financiële informatie denken we ook aan marktinformatie. Hoeveel omzet wordt er gemaakt in de verschillende produktgroepen? Welk kooppotentieel is er in onze regio?

Hoe hoog is de omzetsnelheid voor dit produkt?

Bij marktinformatie gaat het vooral om gegevens met betrekking tot hoeveelheden produkt en prijzen.

3. Ten derde is er informatie nodig omtrent het kostengebeuren in de organisatie. Dan denken we vooral aan kosteninformatie zoals percentage personeelskosten op het geheel, uitgavenpatroon, kosten van onderhoud,

afschrijvingen, enz. We wegen af wat de prestatie is die geleverd wordt in verhouding tot de kosten die dat met zich meebrengt.

Deze drie soorten managementinformatie geven aanknopingspunten voor beïnvloeding en helpen om wakker te worden voor mogelijkheden om te verbeteren. Zeker als de cijfers met andere cijfers vergeleken kunnen worden, kunnen er lichtjes opgaan waar het een en ander beter en efficiënter kan verlopen.

De ondernemer heeft dus inzicht nodig in zijn onderneming en wel zodanig, dat hij de plekken vindt waar iets verbeterd kan worden.

- B. Naast managementinformatie heeft de ondernemer ook procesinformatie nodig waaruit hij kan afleiden hoe de onderneming met meer resultaat kan werken. Deze informatie heeft niet zozeer een administratief karakter maar veel meer een technisch karakter.

Het gaat hier b.v. om het automatiseren van het productieproces, b.v. de goederenstroom-verwerking, transport, opslag, productie van waren, enz.

Het concrete werk dat door de mensen in de organisatie gedaan wordt kan soms in verregaande mate geautomatiseerd worden.

Het gaat dan vooral om automatische meet- en regelapparatuur, in de breedste zin van het woord, waarmee het productieproces gestuurd wordt (b.v. het sturen van het destillatieproces van olie of de scanning van produkten i.v.m. voorraadaanvulling).

Technische automatisering en administratieve automatisering worden hier gekoppeld. Zo wordt tegelijkertijd het werkproces geautomatiseerd (b.v. automatische afstelling van machines), alsook de informatiestroom (b.v. registratie van hoeveelheden produkt).

- C. Een derde bron van automatisering is die automatisering die het persoonlijk functioneren van mensen ondersteunt. We zien hier de personal computer, de automatische zakagenda, rekenmachientjes, enz. verschijnen.

Al deze ingangen van automatisering hebben uiteindelijk tot doel diegene die (investerings-)beslissingen moet nemen te helpen die beslissingen uit inzicht te nemen en niet met de natte duim in de wind.

De ondernemer heeft drie gebieden die hij permanent moet beïnvloeden en op elkaar afstemmen en waar van hem beslissingen gevraagd worden:

1. Hij moet de onderneming voortdurend richten op mogelijkheden en behoeften in de markt. Om dit te doen moet hij de mentaliteit en het inzicht van een handelaar hebben, d.w.z. kansen in de markt (het gat in de markt) zien en daarop efficiënt inspelen door middel van een goede prijsstelling.
2. Hij moet kapitaal aantrekken en beheren en hij moet door middel van investeringen dit kapitaal op de goede plekken

inzetten. Om dit te kunnen doen moet hij de mentaliteit van een rentmeester hebben, d.w.z. alleen daar het kapitaal aanwenden, waar het vruchtbaar werken kan en voorkomen dat er geld over de balk gesmeten wordt. Hij werkt met eigen financieel vermogen en vermogen van anderen en hij zal er zorg voor moeten dragen dat het vermogen minstens zijn waarde behoudt maar liefst vermeerdert. Dan kan het ook steeds weer aangewend worden en blijft er ontwikkeling mogelijk.

3. Hij moet een arbeidsorganisatie leiden. Hij werkt met mensen samen en zal ervoor moeten zorgen dat die mensen met de minste kosten/inspanning het grootste resultaat bereiken. Prestatie en tegenprestatie moeten in evenwicht zijn. Om dit te kunnen doen moet hij een manager zijn die mensen kan leiden, hen motiveren en hen binnen vastgestelde doelen en beleidslijnen, hun capaciteiten zo maximaal mogelijk laat aanwenden.

De ondernemer moet deze drie: markt, kapitaal en arbeid op elkaar betrekken. Het gevaar zit erin, dat hij een van de drie goed verzorgt en de andere twee wat laat sloffen. Natuurlijk heeft iedere ondernemer zijn sterke en zwakke kanten. Belangrijk is dat hij zich zelf in dat opzicht kent en anderen zoekt die zijn zwakke kanten opvangen (de bedrijfsleider, de boekhouder, de bankier, de ondernemingscommissaris, enz.).

Het permanent afstemmen en ontwikkelen/vernieuwen van deze drie gebieden daar komt het op aan. Dit vraagt keuzen en beslissingen.

Waar moet de ondernemer op letten wil hij in staat zijn dit goed en zorgvuldig te doen?

Zoals gezegd is het allereerst van belang dat de ondernemer wakker blijft en niet, tevreden met het resultaat van vandaag, in slaap valt en zijn kansen voor morgen verspeelt.

De informatie die hij krijgt uit eigen waarnemingen en b.v. een gesprek met een ontevreden klant, een discussie met het personeel, een ontmoeting met een collega-ondernemer, rondlopen in het bedrijf, alsook uit waarnemingen die voortkomen uit administratieve technisch-financiële data, maken hem attent op een aantal fricties, knelpunten in de onderneming. Het valt b.v. op dat de personeelkosten relatief hoog zijn, of dat de omzetsnelheid van bepaalde produkten lager wordt, of dat de concurrent een stuk marktaandeel veroverd. Wat gaat de ondernemer daaraan doen?

Er is een aantal bakens waar hij op moet letten. Net als de kapitein op een schip moet hij zich voortdurend op een aantal bakens oriënteren, wil het schip niet vastlopen.

Allereerst kan hij zich de vraag stellen: Wie gaat daar wat aan doen? Moet hij het zelf doen, of is het een zaak die het gehele personeel aangaat? Zijn er mogelijk experts die hier iets aan kunnen doen?

Het is belangrijk dat voor iedere verandering die het bestaan nogal aangrijpt, duidelijk wordt wie deze verandering moet gaan bewerkstelligen.

We noemen dat "de dragers" van de verandering. Wanneer er kaders doorbroken moeten worden (b.v. een andere organisatie-opzet, andere verkooptechniek, andere stijl van samenwerken), dan kost dat nogal wat moeite en inspanning en vaak gaat dit met pijn gepaard (er moeten mensen ontslagen worden, we moeten onze gewoonten veranderen, e.d.). Er moet iemand zijn die de verantwoording voor de realisering van deze verandering op zich neemt en die de confrontatie met het bestaande aandurft. In veel gevallen is het de ondernemer zelf die deze verantwoordelijkheid op zich neemt, maar het kan voor bepaalde veranderingen soms ook beter iemand anders zijn (b.v. de bedrijfsleider). Deskundigen kunnen helpen bij de realisering van veranderingen, maar het moet nooit afhangen van de deskundige of het gebeurt of niet. Iedere organisatie bestaat uit netwerken van mensen die met elkaar samenwerken. Deze netwerken gaan vaak over de grenzen van de organisatie heen. We kennen enerzijds de formele netwerken, de hiërarchie, waarin mensen samenwerken, anderzijds kennen we de informele netwerken van mensen die samenwerken.

Veel belangrijke veranderingen worden voorbereid en soms ook gerealiseerd door deze informele netwerken van mensen. Het opbouwen van deze twee netwerken van mensen is een heel belangrijke opgave voor de ondernemer. Zonder een goed netwerk laten weinig veranderingen zich realiseren.

Naast het "wie gaat het doen" is ook belangrijk "wat gaat er precies gebeuren".

Voor dit wat is een aantal zaken belangrijk.

Allereerst moet de doelgroep duidelijk worden. Voor wie is deze verandering bestemd? Wie heeft erom gevraagd, wie moet er van profiteren?

Zo kan het zijn, dat de verandering bestemd is voor het personeel, of voor een bepaalde klantengroep of voor de ondernemer zelf.

Een verandering die niet geënt is op concrete behoeften komt in de lucht te hangen. We willen als ondernemer vaak veel, maar we moeten goed kijken of er ook werkelijk om gevraagd wordt. Het gaat dan niet om kwantiteiten (iedereen vraagt erom) maar het gaat erom of dat wat je wilt doen ook ergens bij aansluit. Het kan al voldoende zijn als b.v. één klant het echt graag wil. Daarin kan de toekomst zich al aankondigen. Ook is belangrijk dat er een concrete voorstelling is bij de ondernemer wat het uiteindelijke resultaat van de verandering moet zijn. Ziet hij precies voor zich hoe het eruit moet gaan zien of blijft het vaag? Hoe concreter de voorstelling van het resultaat is, b.v. het ombouwen van een winkel tot een supermarkt, hoe beter afwijkingen bij de uitvoering gesignaleerd kunnen worden en er beslist kan worden of dat acceptabel is of niet. Ook hoort tot het "wat" een duidelijke taakverdeling en verantwoordelijkheidsstelling en een duidelijk zicht op de organisatiestructuur die nodig is om de verandering te bewerkstelligen.

Als daar geen duidelijke afspraken over zijn dan kunnen veranderingen tot chaos leiden. Niemand weet meer waar hij aan toe is,

iedereen bemoeit zich met van alles. De activiteiten die nodig zijn om de verandering te bewerkstelligen moeten geordend worden in taakafspraken.

Niet alleen het "wie" en "wat" moeten helder worden, maar ook het "hoe". Veranderingen betekenen dat we het voortaan anders moeten gaan doen. Maar we houden vaak teveel van onze gewoonten. Ze zijn ons vertrouwd en het kost veel wilsinspanning en oefening om het anders te gaan doen.

De harde kern in ons handelen zijn onze opvattingen over hoe de dingen moeten gebeuren. In al ons handelen tonen zich opvattingen. We kunnen dat beleid noemen. Beleid veranderen betekent onze opvattingen van waaruit we handelen veranderen. Zo kun je dat in sommige winkels zien en ervaren aan de wijze waarop de klant behandeld wordt door het personeel als dit personeel de opvatting heeft dat werken alleen goed is om een salaris mee te verdienen en verder niets. In een andere winkel beleef je de opvatting "de klant is koning". Beïnvloeden, grensverleggen, betekent vaak het veranderen van de opvattingen over hoe de dingen moeten gebeuren.

Zulke veranderingen kunnen niet georganiseerd worden, daar is een veranderingsproces voor nodig. Vaak moeten we iets leren (b.v. op een cursus) en ontdekken dat er meer onder de zon is dan we tot nu toe dachten. Als we dan op een andere wijze willen functioneren dan moeten we ons andere opvattingen oefenend eigen maken. We hebben daarbij rekening te houden met wat "aan de tijd" is. Je kunt je als ondernemer daaraan niet onttrekken, het gaat er juist om je tijd ook een stapje vooruit te zijn.

Het sturen van veranderingsprocessen is een vaak langdurig en moeizaam karwei. Het beïnvloeden van de mentaliteit van het personeel, het veranderen van de benadering van de klant, het ontwikkelen van een nieuw produkt of werkstijl zijn zaken die tijd kosten en volharding vragen.

Naast het wie, wat en hoe staat ook het waarom.

Wat is de eigenlijke zin van de verandering? Je kunt als ondernemer uitsluitend opportunistisch handelen en proberen met alle winden mee te waaien. Het kan zinvoller zijn je af en toe af te vragen "waarom doen we dingen zoals we ze nu doen". Kan ik er nog de zin van beleven, heeft het toekomst? Hier leeft de ondernemer met voortdurende twijfel. De zin van een grote investering, de zin om er zoveel energie aan te besteden moet door de ondernemer persoonlijk beleefd kunnen worden. Alleen als de zin ervan beleefd wordt is de ondernemer bereid en in staat middelen ter beschikking te krijgen om het uit te voeren. Op dit punt staat de ondernemer vaak alleen. Wanneer we spreken van risico's nemen, dan doelen we op deze zinbeleving waar anderen nog niets zien of geloven. De ondernemer ontmoet voortdurend mensen die hem nieuwe investeringen afraden, er zijn vaak maar weinigen die mee kunnen denken en mee kunnen gaan. Het is de opgave van de ondernemer die anderen te beïnvloeden en mee te krijgen, zodat er een toekomst voor de onderneming mogelijk wordt.

Bij iedere kaderdoorbrekende verandering is de ondernemer uitgedaagd de wie, wat hoe en waarom vragen vorm te geven. Vooraf is er nooit volledige zekerheid te krijgen bij het nemen van belangrijke beslissingen. Wel is het zeer belangrijk, dat de ondernemer deze beslissingen in zich laat groeien door zicht te krijgen op het wie, wat, hoe en waarom. Als de beslissing genomen is dan kan slechts zekerheid ontleend worden omtrent de juistheid van de beslissing als de effecten zichtbaar worden.

En dan zijn we terug bij ons uitgangspunt, nl. het zichtbaar maken van wat zich in de onderneming ontwikkelt aan resultaten. De financiële cijfers weerspiegelen de effecten van belangrijke beslissingen. Die effecten leren lezen en op grond daarvan bijsturen is ondernemerskunst. Automatisering van de informatievoorziening kan hiertoe een geweldige bijdrage leveren en de ondernemer in staat stellen wakker en tijdig in te spelen op de mogelijkheden en fricties die er zijn.