

## Het huis op orde

In de lente van 1980 begon de recessie, in de late herfst van 1983 het herstel, dus volgens de conjunctuurkalender hebben we tot eind 1986 wat lucht om in de industrie het huis op orde te brengen. Aannemende althans dat onheilsprofeten, zoals b.v. Helmut Schmidt, geen gelijk krijgen en de cyclus niet ontijdig wordt afgebroken door het achterblijven van de investeringen. De mening van deze kniesoren even vergetend, rijst de vraag wat er in de industrie te doen valt. Aangezien al genoeg aandacht is gericht op de kweek van kleine innoverende bedrijfjes, wil ik mij bepalen tot de z.g. „rijpe” industrie, zeker zo’n 80% van het totaal.

Wat kleumerig en sterk vermagerd ontwaart men ook in de oude industrie het eerste morgenlicht. De routine om de agenda te trekken is nog niet verleerd, maar wat staat erin? Te veel, want meer dan in enige andere recessie is de patiënt toegesproken door de wonderdokters. We kregen pijnstillers uit Den Haag, we zijn doorgelicht, „turned around”, en weten zelfs hoe we excellent zouden kunnen worden. Maar wat moeten we doen? Misschien kunnen enkele bruikbare recepten nog eens op een rijtje worden gezet.

Voor alles moet worden voorkomen dat U over twee of drie jaar opnieuw wordt betrappt door een recessie op het moment dat Uw onderneming juist met een overvol investeringsprogramma zit, een reeks onvoltooide diversificaties, een logge organisatie en een uit het lood geslagen balans. Dat is moeilijk, want het optimisme is er weer. Tal van oude plannen liggen nog op tafel, vacatures worden opnieuw gecreëerd en de bankiers doen al wat minder moeilijk. Hanteer echter scherp het rode potlood bij de berekeningen van de „internal rate of re-



turn” van al die veelbelovende investeringen, prefereer datgene wat een korte terugbetaalperiode heeft, blijf zoveel mogelijk binnen de kasstroom en reken erop dat over een of twee jaar de rente hoger is en de inflatie weer zal tegenvallen. Doen we dat allemaal, dan krijgt Schmidt wellicht gelijk met zijn te kort schietende investeringen, maar de individuele ondernemer kan helaas niet voor de macro-economie zorgen.

Kijk vervolgens eens naar wat er aan de hand is in de Verenigde Staten, waar het allemaal groter, nerveuzer, maar ook eerder dan elders gebeurt. Daar is een geweldige herschikking van de industrie aan de gang met als duidelijk patroon dat ieder zich terugtrekt op zijn „core business”. Bent U nu groot of klein, blijf als de spreekwoordelijke schoenmaker bij de leest. Stoot af wat niet bij U hoort, maar grijp de kans als er iets op de markt komt dat bij U past, of waarvoor U in kleiner verband de meest geschikte ondernemer kunt zijn.

Ga door met Uw pogingen de organisatie zo plat mogelijk te krijgen. Een afstand van drie stappen tussen de werknemer op de fabrieksvloer en de hoogste fabrieksbaas is ruimschoots voldoende. Houdt U ver van allerlei fraaie specialismen, maar koester „profit centers”, „business units” e.d. waar de manager in klein bestek ondernemer kan zijn. Bemoeit U zich niet te veel met hem, maar zijn beloning resultaatafhankelijk. Trouwens dit geldt in het algemeen: de egalisatie is op zijn retour, zelfs in Nederland; differentieer dus waar het kan. Laat arbeid en kapitaal in de betere resultaten delen. Geld is niet zaligmakend, maar het motiveert wel.

Onderzoek ook of er voor Uw bedrijf wat zit in de door Amerikanen en

Japanners vernieuwde managementfilosofie, die onder de verwarrende titel van statistische kwaliteitscontrole wordt gebracht. Registrerend en participerend bedrijfsbeheer duidt beter aan waarom het gaat. Het is een nogal uitgekende vorm van resultaatverbetering door iedereen te laten meewerken aan het snel verzamelen van de bedrijfsgegevens, waarna systematisch wordt uitgezocht hoe management en arbeid te zamen fouten in het productieproces, de kwaliteit van het produkt e.d. kunnen elimineren.

Ten slotte nog iets over de markt. De recessie heeft de klant helaas wijzer gemaakt. Hij heeft geleerd zijn voorraad minimaal te houden en de afroep-tijden onmogelijk kort. Zijn kwaliteitseisen zijn haast niet meer te halen en hij verlaat U voor een gering prijsverschil. Voor de industrie betekent dit dat voortdurend moet worden gezocht naar een betere „trade off” tussen lage kosten en flexibiliteit. Bovendien zijn er nog de „niches” met specialiteiten, die mogelijk een betere winstmarge beloven; daarvoor moet U het nodige aan produktontwikkeling doen. Is Uw productieproces op dit alles nog niet ingesteld en dat is maar zelden voldoende het geval, dan weet U waar U moet investeren. Trouwens als U nog werkt in een grote, logge fabriek, denk dan aan splitsing, verbouwing, gedeeltelijke verhuizing of wat dan ook, want de kleinere bedrijfseenheid is de maat van de toekomst.

Natuurlijk is er meer, maar waarschijnlijk hebt U nu de handen al vol om het huis op orde te krijgen, voordat over een paar jaar de recessie opnieuw toeslaat.