

KMO EN INFORMATIE

OPPORTUNITEITEN en UITDAGINGEN

Prof. Dr. Rik DONCKELS
Eredirecteur KMO-Studiecentrum K.U.Brussel
Lid van het Directiecomité Cera Holding

Inforum 2000

Brussel, 28 maart 2000

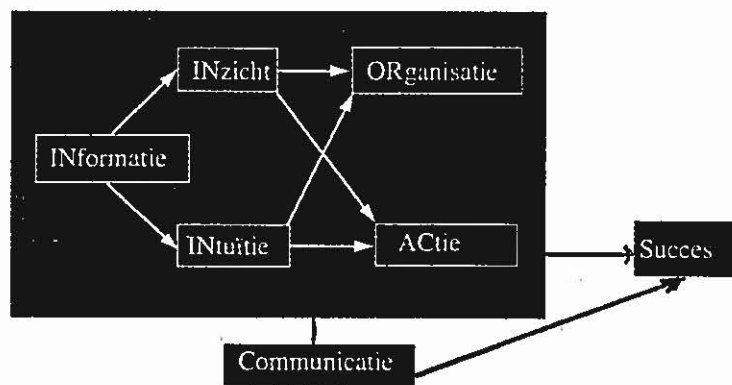
1 DUBBELE ACHTERGROND

1.1. Informatie als succesdeterminant in KMO's

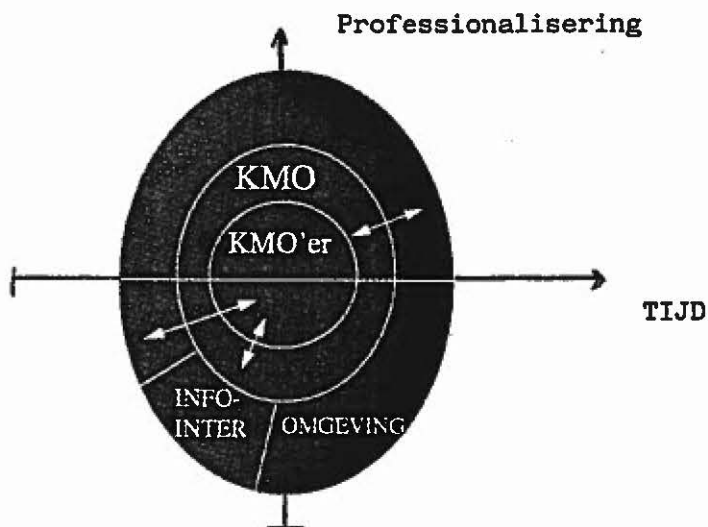
- Magische formule

$$S = [(IN)^3 + OR + AC]^c$$

- Schematische toelichting



1.2. KMO'er - KMO - Omgeving: een dynamische wisselwerking



2 WAT ONDERZOEK ONS LEERT

2.1. KMO en informatiebronnen ¹

Onderzoek bij 140 KMO's leert het volgende:

- De top-vier van de belangrijkste informatiebronnen voor KMO's zijn:
 - 1 Personeelsleden
 - 2 Vrienden en persoonlijke relaties
 - 3 Collega's bedrijfsleiders uit dezelfde sector
 - 4 Bankrelaties
- Gaan we dan kijken naar de meer specifieke informatiebronnen voor de verschillende functionele managementgebieden, dan bekomen we volgend beeld:

Informatiedomein	Informatiebronnen
Financiën	1 Boekhouder of fiduciaire 2 Bankier 3 Publicaties van financiële instellingen
Sociale wetgeving	1 Sociaal secretariaat 2 Boekhouder of fiduciaire 3 Publicaties van beroepsverenigingen
Fiscale wetgeving	1 Boekhouder of fiduciaire 2 Sociaal secretariaat 3 Bankier
Overheidssteun	1 Bankier 2 Boekhouder of fiduciaire 3 Contacten met de overheid
Technologie, Onderzoek & Ontwikkeling	1 Beurzen en salons 2 Leveranciers 3 Publicaties van beroepsverenigingen
Nieuwe producten	1 Leveranciers 2 Beurzen en salons 3 Publicaties van beroepsverenigingen
Markten	1 Klanten 2 Leveranciers 3 Publicaties van beroepsverenigingen
Administratieve verplichtingen	1 Boekhouder of fiduciaire 2 Sociaal secretariaat 3 Publicaties van beroepsverenigingen

¹ BRAGARD, L., 1992, KMO en Informatie, Koning Boudewijnsstichting, Roulaart Books, Centre de Recherche et de Documentation PME Université de Liège, Brussel

2.2. KMO en IT

- Ervaringen uit NL ²

- In KMO's is het feitelijk gebruik van IT niet in overeenstemming met het mogelijke gebruik ervan.
- De aandacht voor management van IT is nagenoeg steeds gericht op de leef- en ervaringswereld van grote (internationale) ondernemingen. Deze methoden veronderstellen:
 - * langdurige inzet van sleutelfiguren in het bedrijf
 - * omvangrijke investeringen
 - * omvangrijke automatiseringsafdelingen

Dus: ongeschikt voor KMO's.

Wel nodig in KMO's:

- * uitstekende kennis van de eigen onderneming
- * dosis gezond verstand
- * enige materiekennis (en deskundigheid)
- * praktische tips en praktische modellen.

- Vlaamse KMO's en Internet ³

- Gebruik van Internet:

1996	6%
1998	17%
1999	46%
- Waarvoor?

- e-mail	65%	(dagelijks of regelmatig)
- informatie zoeken	58%	
- bankieren	43%	
- bekend maken via eigen site	32%	
- verkopen	7%	
- aankopen	4%	

Dus: snelle penetratie, maar commercieel gebruik nog zeer beperkt.

² DONKERS, J.A.M. en VERSTELLE, A., MKB en Informatietechnologie, in SCHERJON, D.P. en THURIK, A.R. (Red.), 1998, Ondernemers en adviseurs in het MKB, Kluwer Bedrijfsinformatie, Deventer, pp. 457-481

³ Onderzoek NCMV

3 DRIEDIMENSIONALE UITDAGING

3.1. Voor de KMO'er

- Vaststellingen:
 - De modale KMO'er is meer doener dan denker.
 - De KMO'er wordt geconfronteerd met een dubbele vorm van informatievervuiling:
 - * Intern:
 - vaak een overvloed aan gegevens, maar daarom nog geen informatie
 - wat kunnen we daar uiteindelijk mee aanvangen?
 - * Extern: KMO'er is voor diverse "spelers" een prioritaire doelgroep (opleidingsmarkt, financiële sector, beroepsfederaties, interprofessionele organisaties, enz.)
 - De KMO'er is meestal zeer sterk gericht op het korte termijn gebeuren.
- Aandachtspunten:
 - Opleiding en vorming: op dit vlak moeten zowel de KMO'ers als hun naaste medewerkers ernstige inspanningen doen.
 - Waarden en houdingen: bij de KMO'ers moet het besef aangekweekt worden dat er dringend moet geïnvesteerd worden in informatie. Investeren in een dubbele betekenis:
 - * daarvoor moeten middelen beschikbaar gesteld worden;
 - * de positieve gevolgen van de investering worden slechts op termijn zichtbaar.
 - Tijdsperspectief: visie-ontwikkeling is in een KMO niet alleen noodzakelijk, maar ook mogelijk (= doorbreken van het alibi dat strategisch denken alleen het voorrecht van de grote ondernemingen zou zijn).

3.2. Voor de KMO

- Vaststellingen:

- In de meeste KMO's is er geen informatiecultuur. Met gegevens en informatie bezig zijn, wordt vaak aanzien als hét voorbeeld van onproductieve uren.
- De vlakke organisatiestructuur van onze KMO's biedt ontegensprekelijk een groot aantal voordelen. Er zijn evenwel ook gevaren aan verbonden:
 - * Een al te grote concentratie van informatie omtrent wat zich in het bedrijf afspeelt, in hoede van de bedrijfsleider.
 - * Vaak ontbreekt er een formeel discussieforum.

Voorbeeld: niet functioneren van de Raad van Bestuur (corporate governance!)

Stelling: in een groeiende onderneming is het informele circuit ontoereikend.

- De meeste KMO's zijn familiebedrijven. Een fundamenteel kenmerk van familiale ondernemingen is hun geslotenheid. Dit leidt gemakkelijk tot een schrijnend gebrek aan transparantie naar andere 'stakeholders' toe.

- Aandachtspunten

- De manier waarop men met informatie omgaat, is sterk afhankelijk van de sector van activiteit en van de geografische actieradius.

Voorbeeld: meestal is het een fundamentele vergissing ervan uit te gaan dat de binnenlandse marktsituatie zomaar getransplanteerd kan worden naar het buitenland (andere klantenkarakteristieken, andere concurrentiële omstandigheden, andere regelgeving).

- Diverse onderzoeken maken duidelijk dat de performantie van een KMO substantieel kan verhoogd worden door het uitbouwen van een stevige externe netwerkpositie (signalen opvangen en interpreteren, maar ook signalen geven).
- We moeten nogmaals verwijzen naar KMO-onderzoek waaruit blijkt dat in heel wat KMO's in principe de middelen beschikbaar zijn om goed op de hoogte te geraken en te blijven over wat zich in en rond het bedrijf afspeelt. Het probleem is evenwel dat die middelen niet steeds optimaal worden aangewend.

Voorbeeld: "We doen dagelijks tientallen metingen inzake ons productieproces en toch komen we er niet toe uit te vissen aan welke modellen we geld verdienen en op welke modellen we verliezen".

3.3. Voor de omgeving

- Vaststellingen:

- De omgeving (o.a. info-intermediairs, overheid, ondersteunende infrastructuur) beseft niet altijd dat een KMO geen grote onderneming in zakformaat is.

Voorbeelden:

- * gehanteerde managementmodellen
- * gangbare opvolgingssystemen
- * beschikbaarheid van informatiedeskundige
- * informatie wordt verward met informatica
- Teruggaand naar het hoger geschetste profiel van de modale KMO'er en naar de beschreven informatiebronnen, stellen we vast dat technische informatie, die voor de KMO'er een directe herkenbaarheid heeft, vaak als breekijzer kan gebruikt worden.

- Aandachtspunten:

- De afstand tussen de informatieverstrekker en de KMO'er (en dus KMO) moet verkleind worden.

De term afstand heeft hier een tweevoudige betekenis:

- * Psychologische afstand: in hoofde van sommige KMO'ers hebben bepaalde informatieverstrekkers een uitgesproken GO-gericht imago.

Voorbeeld: "Ze zijn alleen geïnteresseerd in grote ondernemingen. Kom ik daar als KMO'er dan hebben ze niet eens een half oor voor mijn verhaal".

- * Taalafstand: de gebruikte terminologie is vaak helemaal niet aangepast aan de leef-denken- en ervaringswereld van de KMO'er.

Stelling: Verwacht niet dat de KMO'er zich zal aanpassen, het is de informatieverstrekker die zich flexibel moet opstellen en de passende bewoordingen moet vinden.

- De omgevingscomponenten moeten naar de KMO'er toe pro-actief werken. Het is daarbij aangewezen positieve ervaringen met KMO'ers als voorbeeld te nemen. Succesvolle samenwerking met GO's ten tonele voeren, kan wel eens contraproductief werken.
- Gezien KMO'ers vooral doeners zijn, verwachten ze te kunnen beschikken over direct bruikbare informatie. Binnen hun perceptie luidt de hamvraag steeds opnieuw: "Wat kan ik daarmee morgen in mijn bedrijf aanvangen?".

4 PYTHAGORAS

"Er is geen koningsweg"