

1 HET PARALLELE PLANNINGSPROCES

Bespreking van het concept van Parallele Planning voor het Familiebedrijf uit het boek

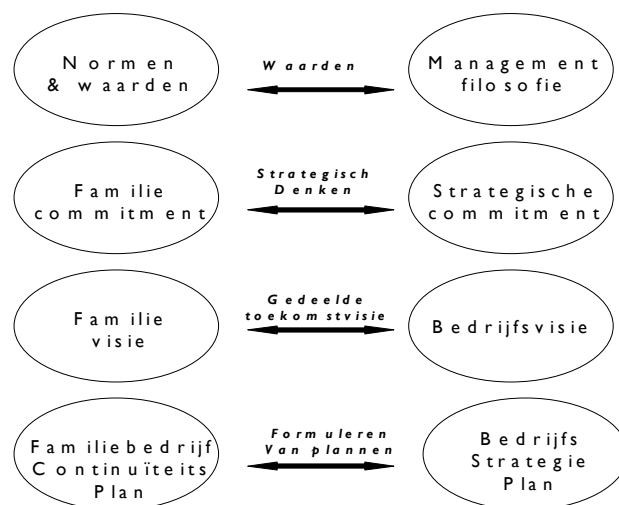
'Strategic Planning for the Family Business' van Randy Carlock en John Ward, Palgrave, 2001

Bron: <http://www.van-osch.com/lipoweb/bartvh.htm> (Bart van Heeswijk, redactie Jurgen Geerlings)

Familiebedrijfplanning is over het algemeen toegespitst op twee kwesties: estate planning en opvolging. Deze doelen zijn veel te beperkt voor het familiebedrijf van vandaag de dag. Zakenfamilies willen hun zaak niet louter een tool voor de winst maken, maar ook voor zelfexpressie, innovatie en erfopvolging. De auteurs Carlock en Ward introduceren een nieuw concept: 'Parallel Planning Process' dat verklaart hoe eigenaren en bestuurders van familiebedrijven de behoeften en verwachtingen van de familie en bedrijfssystemen kunnen integreren om een organische ondernemingsunit te creëren.

De essentie van (strategische) planning is het definiëren van doelen en het vaststellen van de benodigde handelingen om deze doelen te (kunnen) realiseren. Planning is binnen het bedrijfsleven een reeds lang bestaande techniek om de onderneming continu aan te passen op (de steeds veranderende eisen van) haar omgeving. Recent echter is men bij familieondernemingen gaan herkennen dat een familie ook continu aan verandering onderhevig is. Denk hierbij aan de veranderende samenstelling van de familie, de verschillende levensfasen, de wijzigende denkbeelden en behoeften. Derhalve kan planning als techniek, zij het anders ingevuld, ook worden gebruikt voor het continu aanpassen van de familie op de onderneming en op haar omgeving. Men spreekt dan ook wel van een familiebedrijf continuïteitsplan.

De kracht van het parallelle planningsproces zit in de ontwikkeling en afstemming van adequate planningsystemen voor zowel de bedrijfsomgeving als de familieomgeving. Wanneer de beide planningsystemen goed op elkaar worden afgestemd, leidt dit volgens Carlock & Ward tot het vestigen en behouden van (onderling) vertrouwen, hetgeen positieve gevolgen heeft voor de familieonderneming. Deze afstemming dient te geschieden op meerdere niveaus. Volgens Carlock & Ward zijn deze gebaseerd de vier grondslagen waarden, strategisch denken, gedeelde visie en planning:



Figuur 1: Het strategisch planningsproces

Bron: Carlock & Ward, Strategic planning for the family business, 2001

Het doel van parallelle planning is beide systemen zodanig te versmelten dat de belangen van zowel de onderneming als de familie worden gediend. Van belang hierbij is dat de ondernemingsstrategie die wordt gekozen, beantwoordt aan de waarden en visie die de familie erop nahoudt.

In de totstandkoming van de parallelle planning zijn een tweetal fasen te onderkennen. De eerste fase is voornamelijk een conceptuele fase, waarin denkbeelden richting de toekomst worden geordend en afgestemd. Deze fase mondt uiteindelijk uit in een gedeelde toekomstvisie. In de tweede fase wordt deze gezamenlijke toekomstvisie vertaald naar de praktijk.

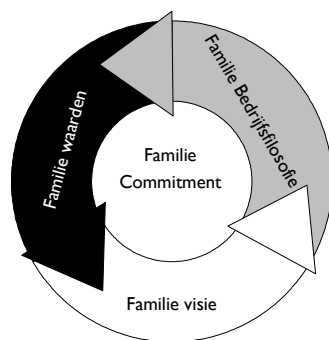
1.1 Eerste fase van het parallelle planningsproces

In de eerste fase van het parallelle planningsproces worden de visies van beide systemen ontwikkeld en op elkaar afgestemd. Uitsluitend die visie waarbij men zich betrokken voelt en waaraan men zich wil verbinden, heeft kans van slagen. Om deze reden staan de familie commitment en strategische commitment centraal.

Om de familie commitment te ontwikkelen, worden de normen en waarden van de familie afgezet tegen de wijze waarop men kijkt naar de relatie tussen de familie en de onderneming. Belangrijk uitgangspunt hierbij is dat de visie en filosofie die hieruit volgen, wordt gedragen door de gehele familie.

Dit betekent dus ook dat bijdragen aan de totstandkoming van de visie niet beperkt moet worden tot enkele leden van de familie, maar dat in principe ieder lid hierin kan participeren. Uiteindelijk zullen alle meningen en ideeën leiden tot één gezamenlijke visie, welke, ondanks compromissen, door alle partijen wordt gedragen.

Carlock & Ward hebben dit proces samengevat in de onderstaande figuur:



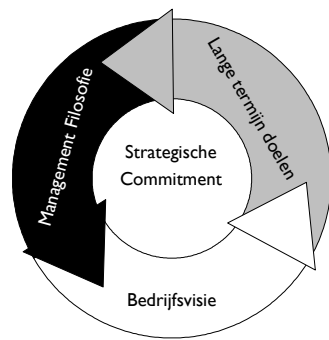
Figuur 5: De ontwikkeling van visie en betrokkenheid van de familie

Bron: Vertaald naar Carlock & Ward, *Strategic Planning for the family business*, 2001

Om de strategische commitment te ontwikkelen, wordt de bedrijfsfilosofie van het management afgezet tegen de visie die men heeft ten aanzien van de toekomst van de onderneming. Door de spanningsvelden tussen beiden te beoordelen en bespreken, worden de strategische uitgangspunten voor de onderneming opnieuw geijkt en worden nieuwe doelstellingen voor de toekomst gedefinieerd.

Belangrijk uitgangspunt hierbij is dat de nieuwe strategische visie wordt gedragen door het gehele management.

Carlock & Ward hebben dit proces samengevat in de onderstaande figuur:



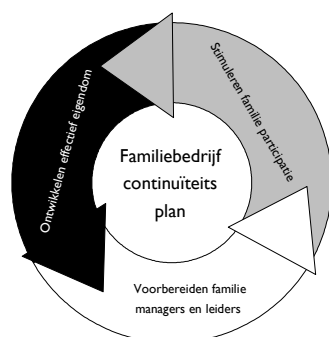
Figuur 6: De ontwikkeling van visie en betrokkenheid van (het management van) de onderneming
Bron: Vertaald naar Carlock & Ward, Strategic Planning for the family business, 2001

De einduitkomst van deze eerste planningsfase is dat de visie waaraan de familie zich committeert, en die waaraan het management zich committeert, naadloos op elkaar worden aangesloten. Deze gedeelde toekomstvisie is een krachtige verwoording van waarden aan de ene kant en doelstellingen aan de andere kant. Het concentreert zich op het uitdragen van een positieve en gemeenschappelijke boodschap.

1.2 Tweede fase van het parallelle planningsproces

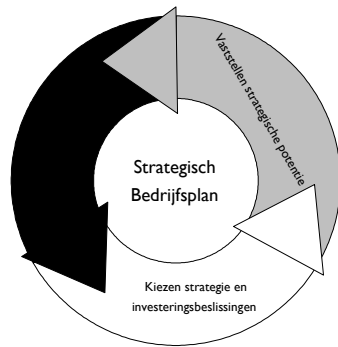
In de tweede fase van het parallelle planningsproces wordt de gezamenlijke visie vertaald naar de praktijk. Uitgangspunt hierbij is dat zowel de familie als de onderneming hiervoor een plan uitwerken die daarna weer op elkaar dienen te worden afgestemd.

De familie werkt een plan uit waarin zij beschrijft op welke wijze zij (voor langere tijd) een ondersteunende relatie wil aangaan en onderhouden met de onderneming. Dit wordt ook wel het familiebedrijf continuïteitsplan genoemd. Dit plan richt zich op het zekerstellen van de familie commitment, door middel van het identificeren van familiewaarden, het ontwikkelen van een familievisie en het opbouwen van een gezamenlijke kijk op en filosofie over ondernemen. Daarnaast wordt participatie van de familieleden sterk gestimuleerd door duidelijke afspraken en een eerlijke en gelijke behandeling. Verder wordt de volgende generatie van familiemanagers voorbereid op hun taken en rollen. Tenslotte wordt de verdeling en overdracht van eigendom grondig voorbereid.



Figuur 7: Het Familiebedrijf Continuïteitsplan
Bron: Vertaald naar Carlock & Ward, Strategic Planning for the family business, 2001

Het management ontwikkelt een strategisch bedrijfsplan waarin staat vermeld welke activiteiten zij wil gaan ontplooiën, op welke wijze, op welke markten en welke investeringen men hiervoor wil doen. Op basis van een gedegen analyse van de onderneming, waaruit blijkt wat de strategische mogelijkheden voor de onderneming zijn, worden verschillende bedrijfsstrategieën voor de toekomst ontwikkeld, doordacht en doorgerekend. Hieruit wordt vervolgens de geprefereerde strategie gekozen en worden afgeleide investeringsplannen uitgewerkt.



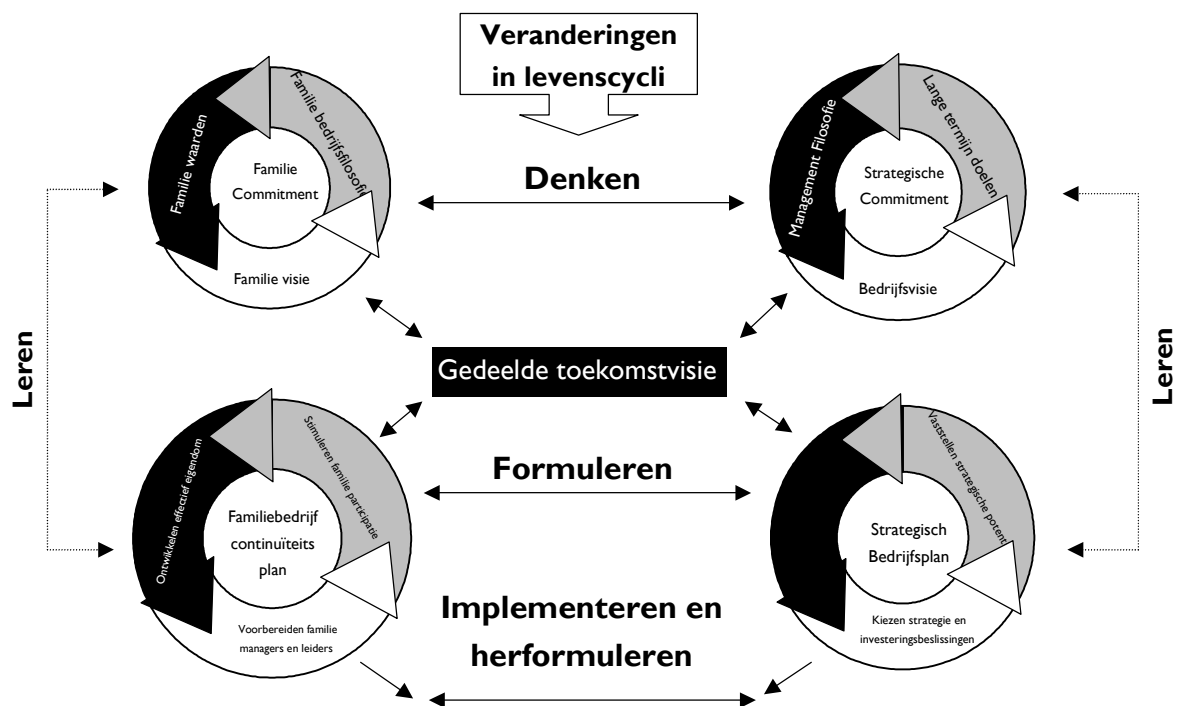
Figuur 8: Het Strategisch Bedrijfsplan

Bron: Vertaald naar Carlock & Ward, Strategic Planning for the family business, 2001

Uiteraard behoren beide plannen met regelmaat op elkaar te worden afgestemd, zowel bij het formuleren als het ten uitvoer brengen hiervan. Verder dienen beide plannen tevens aan te sluiten op de gezamenlijke visie zoals deze in de eerste fase is gedefinieerd.

1.3 Het totale model van het parallelle planningsproces

Zoals hierboven verwoord, zit de kracht van het parallelle planningsysteem in het structureel en gestructureerd afstemmen van de familieomgeving op de bedrijfsomgeving, en omgekeerd. In onderstaande figuur zijn de verschillende onderdelen met elkaar in verband gebracht tot één geheel.



Figuur 9: Het Parallelle Planningsproces

Bron: Vertaald naar Carlock & Ward, Strategic Planning for the family business, 2001

Doordat de familie en de bedrijfsomgeving continu aan verandering onderhevig zijn, zal het planningsproces met enige regelmaat moeten worden doorlopen om ervoor te zorgen dat beide systemen zowel zelfstandig, onderling en in hun relatie met de omgeving steeds worden geijkt.

Door voortdurend te werken aan de beide fasen van het planningsproces zal een sterk leereffect worden gecreëerd. Hierdoor zal zowel binnen de familieomgeving respectievelijk bedrijfsomgeving een verdieping plaatsvinden in denken, doen en modelmatige aanpak. De onderlinge afstemming zal echter ook steeds beter worden, waardoor een hecht verband wordt gesmeed.

Het parallelle planningsproces dat aldus ontstaat, wordt op dit moment gezien als één van de meest moderne systemen voor de aansturing van een familieonderneming.

1.4 Overwegingen bij het parallelle planningsproces

Het hierboven beschreven planningsproces heeft mijns inziens zeer veel waarde voor familieondernemingen. De toepassing van dit model is in beginsel vergelijkbaar met budgetteren. De uitkomst van het budget zal weliswaar nooit stroken met de uiteindelijke realiteit, maar dwingt personen om actief na te denken over hun toekomst en hierover ook een geconcretiseerd(e) mening/standpunt op te bouwen. Een beeld dat zo sterk is dat men zich ook wil wijden aan de realisatie ervan. De kracht in het parallelle planningsproces is juist de vereniging van deze twee, in principe autonome, omgevingen door de planningsystematiek wederkerig te laten plaatsvinden. Het is daarmee een middel dat enerzijds scheppend is, maar tevens kan dienen als instrument om risico's te beheersen.

Het moge duidelijk zijn dat het opzetten, implementeren en onderhouden van zo'n parallel planningsstelsel een tijdrovende zaak is. Het vraagt toewijding, tijd en compromissen. Er zullen vele iteraties nodig zijn voordat een dergelijk planningsstelsel soepel gaat draaien. Om deze reden past een dergelijke aansturing van een familieonderneming erg goed in de late groeifase en volwassenheidsfase van de onderneming. In beide fasen is men de onderneming aan het uitbouwen, respectievelijk versterken. Dit bouwen vraagt van nature aanpassingen van zowel de familie als de onderneming.

De grote vraag echter is hoe bovenstaand model zich handhaaft in de verschillende levensfasen van de onderneming, meer in het bijzonder wanneer de onderneming in verval raakt. In deze fase is men de onderneming niet meer aan het bouwen, maar eerder aan het afbouwen of grondig verbouwen. Het meedenken in de groei van een onderneming is een geheel andere activiteit als het nadenken over de afbouw c.q. ombouw. Visies kunnen sterk worden verstoord, en uitgangspunten en kansen voor de toekomst van familieleden kunnen in rook opgaan. Eigendom kan ineens niet meer zo prettig voelen en het managen van de familieonderneming wordt aanzienlijk minder attractief. De vraag is hoe de dreiging van een dergelijke neerwaartse spiraal kan worden omgebogen naar een interactie tussen familie en bedrijf die er toe zal leiden dat beiden op een duurzame wijze van elkaar kunnen profiteren.