

MANAGEMENT & EXPERTISE

STRATEGIE | MARKETING & COMMUNICATIE | TECHNOLOGIE | VASTGOED | HUMAN RESOURCES

DINSDAG 10 MAART 2009

STRATEGIE Investerings gebeuren te veel op basis van verwachte cashflow, waardoor bedrijven zich te veel op de korte termijn richten

‘Een overlevingsplan volstaat niet’

■ (tijd) - Snel op zoek gaan naar nieuwe inkomsten is de slechtst denkbare reactie op de crisis. Bedrijven hebben volgens Bruno Tindemans, decaan van de Flanders Business School (FBS), alleen baat bij een uitgepuurd businessplan dat verder durft te kijken dan de recessie lang is. ‘We hebben te lang geleefd in een voorspellingscultuur, waarin de verwachte cashflow op korte termijn de investeringen en de strategie bepaalde.’

Als alle meters op rood staan, is de verleiding groot om terug te grijpen naar een recessiebeleid dat alleen oog heeft voor kosten en klanten. In zo'n blinde reactie schuilt het gevaar dat te snel conclusies worden getrokken op basis van de huidige, en dus hoogst veranderlijke parameters. Erger nog is dat voortvarend crisismangement geen oog heeft voor mogelijk vernieuwende ideeën die op lange termijn een uitweg kunnen bieden.

Volgens Bruno Tindemans, decaan van de Flanders Business School, moeten bedrijven het lef hebben ook vandaag een visie te ontwikkelen die verder gaat dan een zuivere overlevingsstrategie. ‘Je moet je durven af te vragen waar het bedrijf over vijf jaar zal staan op basis van de tendensen in de markt, maar ook door rekening te houden met het effect van de vergrijzing of de impact van de klimaatverandering.’

DADENDRANG

Wie dat brede plaatje al enkele jaren heeft bekeken, heeft volgens Tindemans vandaag veel minder te lijden van de crisis. ‘Je kan veel flexibeler reageren, omdat je alle scenario's al hebt doorlopen. Omgekeerd zie je hoe de auto-industrie nu baadt in bloed, zweet en tranen omdat ze niet eerder voluit de kaart van de schonere en zuinigere auto's heeft getrokken. De autobouwers zien zich nu verplicht in een paar maanden een volledig nieuwe toekomst uit te tekenen. Wat uiteraard zo goed als onmogelijk is.’

Ondernemen is een opeenvol-

” Bruno Tindemans, decaan Flanders Business School

Je moet je durven af te vragen waar het bedrijf over vijf jaar staat.

ging van stappen, zegt Tindemans. ‘Maar de eerste stap, het uitwerken van een visie op basis van scenario's, wordt vaak overgeslagen. Men gaat te snel over van het idee naar de concrete uitwerking.’ Die dadendrang garandeert niet noodzakelijk het beste resultaat. ‘Het is een zwak punt in het Vlaamse bedrijfsleven. We hebben nobele ini-



Jaguar ging tot voor een half jaar uit van groei. Nu blijkt het automerk harder getroffen dan wie ook.

FOTO: HH

tiatieven, zoals Vlaanderen in Actie (VIA), maar die blijven nog te vaak steken in een oppervlakkige sterkte-zwakteanalyse. We detecteren een aantal sectoren waarin we zagezegt sterk staan en gaan ons daarop concentreren, maar zonder rekening te houden met belangrijke externe ontwikkelingen. Stel dat we over een paar jaar

in een wereld leven waar de olie 200 dollar per vat kost, waar sta je dan met je logistieke centrum?’ Een visie ontwikkelen is één ding, je moet ook bereid zijn te continu bij te schaven. ‘Wie de reflex heeft in scenario's te denken, zal sneller signalen van een mogelijke trendbreuk opvangen. Je moet je niet aan een visie vast-

klampen, maar de verschillende mogelijkheden aftasten. Een land als België leeft van zijn export en bijgevolg van zijn betrekkingen met het buitenland. Weten wat er met onze handelspartners gebeurt, is dan ook essentieel bij de ontwikkeling van zo'n globale visie. Je moet je voortdurend durven af te vragen in welke context

je over een paar jaar zit.’ Tindemans verwijst naar bedrijven en sectoren die dat niet hebben gedaan. ‘De automerken Jaguar en Land Rover, gingen tot voor een half jaar nog uit van voorspellingen die op groei wezen. Nu blijkt dat niemand zo hard is getroffen als zij, omdat ze met de zwaarste en minst zuinige motoren werken

en modellen produceren die mijlver staan van de milieuvriendelijke auto's die nog wel een toekomst hebben. Ik herinner me ook hoe een woordvoerder van Agfa-Gevaert ooit zelfverzekerd verkondigde dat de digitale fotografie geen enkele bedreiging vormde voor hun business, omdat de kwaliteit niet te vergelijken was met die chemische filmontwikkeling.’

ARBOR ‘EEN HELE MARKT GING VOOR ONS OPEN’

(tijd) - Michael Van Dyck, een alumnus van de Flanders Business School, wilde twee jaar geleden zijn vaders boomkwekerij Arbor heroriënteren. Het was de bedoeling dat Arbor ook Oost-Europa kon bedienen en ook buiten het seizoen planten zou kunnen leveren voor grote tuinprojecten. Van Dyck pakte het project aan tijdens zijn MBA-opleiding. ‘In het eerste jaar kregen we alle theoretische bagage. Tegelijk werden we aangezet verschillende ideeën voor te stellen, die telkens in de groep en door de docenten werden afgetoetst op hun realiseerbaarheid en hun visie op langere termijn. Het idee doorstond de tests met glans.’ Tot dan bleef Oost-Europa voor Arbor gesloten. ‘Omdat de voorschriften verbieden dat grond wordt ingevoerd, konden we onze volle grondplanten niet aan

de man brengen. Een plant die in een container wordt gekweekt, staat in een turfmengsel en dat mag wel binnen. Door onze containerkwekerij met 5 hectare uit te breiden, gaat er dus voor ons een hele markt open.’ Tegelijk kan Arbor de hoogstammen en coniferen uit zijn containerkweek ook kwijt aan projecten die de bomen buiten het seizoen willen planten. De beslissing om zich op het Oosten te richten, zou er anders ook zijn gekomen. ‘Alleen hadden we ze misschien vanuit een buikgevoel genomen en niet met de hele risicoanalyse en het onderzoek dat er nu aan vooraf is gegaan. De MBA heeft mij de mogelijkheid gegeven na te gaan wat haalbaar is en hoe snel we de investering kunnen terugverdienen. Als je de structuur van je marketingplan moet voorleggen aan een docent, dan verplicht je

dat tot een heel andere reflectie dan wanneer het verdedigt op een interne bespreking.’ ‘De investering is gebeurd. De nieuwe containerkwekerij staat er. Dit voorjaar moet de productie worden opgestart. Je leert dat alles begint bij de ontwikkeling van een strategische visie. Ik heb geleerd rekening te houden met verschillende scenario's.’ Bij het woord crisis blijft Van Dyck kalm. ‘Onze focus op het Oosten werpt stilaan zijn vruchten af, ook al valt de markt in sommige landen van West-Europa wat stil. We kunnen zeker niet klagen. Ook omdat we vooral werken op grote projecten, die al een paar jaar aan de gang zijn en waarvoor de budgetten vastliggen. Hoe dan ook zijn we nu niet langer gebonden aan de EU. En dat is een strategie die in de toekomst haar deugdelijkheid zal bewijzen.’

SIEMENS ‘WIE CREATIEF IS, VINDT OPLOSSINGEN’

(tijd) - Halverwege zijn MBA-opleiding aan de Flanders Business School kreeg Johan Puimège het aanbod om bij Siemens het competentiecentrum voor de papierindustrie te leiden. Voor zijn eindwerk vatte hij het plan op om het van inkt en verven doordrenkte papier dat overblijft na de recyclage van papier te recupereren. ‘Vandaag betalen de papierverwerkers om die zogenaamde inking sludge te storten. Vanuit een ecologisch standpunt en door de strakke EU-regelgeving is dat niet langer houdbaar.’ Verbranden is geen optie, aangezien het goede laagcalorisch is. ‘Bij Siemens werd echter een procedé ontwikkeld waarbij de sludge thermisch wordt behandeld (bij maximaal 800 °C). Op die manier komt stoom vrij die kan worden omgezet in elektriciteit. Wat overblijft, is een waar-

devol mineraal dat zich aan kwik bindt en zo in een rookgasinstallatie de zware metalen kan uitzuiveren. Bovendien is het bruikbaar als vervanger van cement.’ Volgens Puimège kan de zero-waste-oplossing op veel belangstelling rekenen. ‘In plaats van te betalen om hun afval te mogen storten, krijgen onze klanten inkomsten uit de energie die ze opwekken en het mineraal dat ze kunnen verkopen.’

WINSTGEVEND

Tijdens de opleiding bestond zijn opdracht erin te zoeken naar een model om het procedé ook winstgevend te maken. ‘Het kwam erop aan de ideale verpakking te zoeken om het idee ook in het hoofdkwartier in Duitsland te verkopen. München heeft wel oren naar het recyclage-idee. ‘We bekijken nu hoe we het model het best positioneren en

waar we precies moeten investeren. Met wat geluk kunnen we op korte termijn een modelinstallatie in gebruik nemen bij een van onze klanten.’ Veel hangt af van de olieprijs, zegt Puimège. ‘Bij de papierverwerkers gaat tot een kwart van de kosten naar energie. Zij zijn uiteraard bezorgd om die uitgaven, maar ook om het milieuvriendelijke imago dat ze nog steeds meedragen. De daling van de olieprijs zal veranderen. Als ze op lange termijn willen overleven komen ze automatisch bij oplossingen als deze terecht.’ De MBA heeft Puimège bijgebracht dat positief denken ook in crisistijden de enige manier is om echt vooruit te geraken. ‘De sfeer was vrij optimistisch. Misschien dankzij de mooie mix van jonge en oudere mensen. Uiteindelijk is de conclusie dat wie creatief is, altijd een oplossing vindt.’

GEEN NATTEVINGERWERK

Die kortzichtigheid zit zo diep ingebakken dat Tindemans het heeft over een voorspellingscultuur. ‘Als een groot deel van de investeringen gebeurt op basis van de verwachte cashflow, krijg je een strategie die zich niet alleen op de zeer korte termijn richt, maar ook blind is voor andere fundamentele ontwikkelingen.’ Een concreet businessplan op basis van een doorwrochte visie kan soelaas bieden. ‘Als bedrijf ben je beter gewapend om te reageren in crisistijd. Door een visie te ontwikkelen kan je onzekerheden niet uitschakelen, maar je leert ze wel inschatten. Dat is geen nattevingerwerk. Voor het ondernemen, zoals wij dat in onze Entrepreneurial MBA benaderen, bestaan veel beproefde methodieken. En die blijken, zeker in turbulente tijden, meer aangewezen dan meedienen op de golven.’

Wouter DE BROECK

Rechtuit Familiebedrijf

Planning hét zwakke punt bij opvolging

■ De komende tien jaar worden 20.000 familiebedrijven per jaar met opvolging geconfronteerd. Toch laat de voorbereiding te wensen over.

Wie bezig is met opvolging in het familiebedrijf, kan op de sites scorecardopvolging.be en scorecardopvolging.nl een zelftest doen. Via die test kan je nagaan hoe je scoort op de tien succesfactoren voor opvolging. Ilse Matser, de directeur van het Centrum voor het Familiebedrijf in Utrecht, bracht de resultaten van de tests over het afgelopen jaar in kaart. Het resultaat is vrij ontuchtend. Op zes van de tien succes-

factoren geraken de invullers niet aan zeven op tien. Voor planning van de overdracht is de score het slechtst: 4,5 op tien. Daaruit valt af te leiden dat veel familiebedrijven grote problemen hebben om de opvolging goed voor te bereiden. Dat is verontrustend, omdat onderzoek heeft aangetoond dat er een verband bestaat tussen een goede planning en het succes van de opvolging.

Succesfactoren voor opvolging

gemiddelde score van 20.000 bedrijven (op 10)

Bekwame opvolger	8,1
Goede relaties overdrager - opvolger	7,4
Nieuwe rol overdrager	7,3
Team met niet-familieleden	6,7
Onderzoek alternatieven	6,6
Goede relaties familie	6,1
Governance bedrijf en familie	5,8
Bedrijf professioneel gerund	5,8
Correcte regeling eigendom	5,8
Planning overdracht	4,5
TOTAAL	6,4

mediafm Bron: Centrum voor het Familiebedrijf in Utrecht

Voor drie andere succesfactoren is het gemiddelde 5,8 op tien. Onder meer de correcte regeling van de eigendom scoort matig. Bij veel families rijzen dus nogal wat problemen bij de gelijkberechtiging van de kinderen. Ook de professionalisering van het familiebedrijf via adequate managementmethodes haalt een 5,8. Professionalisering is nochtans vanuit meerdere standpunten van belang voor een vlotte opvolging. Voor de overdrager is het een geruststelling om een professioneel bedrijf achter te laten. De opvolger heeft er baat bij

op een professioneel bedrijf te kunnen terugvallen.

BUFFER EN TRIGGER

Ook governance van de familie en van het bedrijf haalt slechts 5,8 op tien. Bij opvolging kan governance fungeren als buffer en trigger. Een actieve raad van bestuur met externen kan het opvolgingsproces op gang brengen en zowel de overdrager als de opvolger coachen. De relaties in de familie, het uitbouwen van een team met niet-familieleden en het grondig onderzoek van de alternatieven

voor de opvolging zoals de verkoop en de familiale controle halen een score van tussen zes en zeven op tien. Conclusie: er is nog veel werk aan de winkel om het succes van opvolgingen in Vlaanderen en Nederland te verzekeren.

Jozef LIEVENS
Instituut voor het
Familiebedrijf -
Eubelius Advocaten



www.familiebedrijf.be
www.scorecardopvolging.be