

## Ook in het kleine familiebedrijf is planning noodzakelijk

***Citation for published version (APA):***

Blox, J. T. M., & Soenen, L. A. (1980). Ook in het kleine familiebedrijf is planning noodzakelijk. *Management totaal*, 1(oktober), 54-56.

***Document status and date:***

Gepubliceerd: 01/01/1980

***Document Version:***

Uitgevers PDF, ook bekend als Version of Record

***Please check the document version of this publication:***

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

***General rights***

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

[www.tue.nl/taverne](http://www.tue.nl/taverne)

***Take down policy***

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

[openaccess@tue.nl](mailto:openaccess@tue.nl)

providing details and we will investigate your claim.

# Ook in het kleine familiebedrijf is planning noodzakelijk

**P**lanning wordt niet ten onrechte gezien als één van de meest essentiële bedrijfsfuncties. De continuïteit van een bedrijf kan immers alleen gewaarborgd worden door steeds tijdig in te spelen op veranderingen in de omgeving waarin het bedrijf opereert. Niet voor niets hebben vooral grote bedrijven speciale afdelingen en procedures die er voor moeten zorgen, dat tijdig wordt ingespeeld op de veranderde omgeving; die de bouwstenen aandragen voor een planning op lange termijn.

Veel moeilijker ligt dat in kleinere bedrijven. Doordat daarin vaak niemand specifiek belast is met het planningsvraagstuk bestaat het gevaar dat onvoldoende rekening wordt gehouden met veranderingen in de omgeving en uitsluitend wordt voortgebouwd op in het verleden behaalde resultaten. Het-

geen leidt tot een verhoogde kans op falen. Een falingskans die nog wordt vergroot door het feit, dat veranderingen in de omgeving voor het kleine bedrijf meer nog dan voor het grote bedrijf leven of dood kunnen betekenen.

## Familiebedrijf

Veel, zo niet de meeste, kleine bedrijven kunnen worden gerekend tot de categorie *familiebedrijven*. Hetgeen een extra dimensie toevoegt aan het zich in deze bedrijven voordoende planningsvraagstuk. Een dimensie, die samenhangt met het feit dat er in deze bedrijven sprake is van bedrijfs- en familieaspiraties. Beiden zijn bepalend voor het toekomstdenken van de onderneming, voor de *strategische planning*. Waarbij strategie wordt opgevat als een reeks van doelstellingen en beleidsregels, gericht op de continuïteit van het bedrijf, rekening houdend met alle vormen van wisselwerking met de omgeving. Specifieke kenmerken van het familiebedrijf die van invloed zijn op de strategische planning in dat bedrijf zijn onder meer:

- *concentratie van macht*. De verdeling van de zeggenschap binnen een bedrijf is een belangrijke beleidsfactor. In ieder bedrijf zijn er twee invloedsfactoren: de organisatie en het eigendom. In het familiebedrijf komt daar nog bij de complicerende factor van de bloedverwantschap. Worden in de beginfase van het familiebedrijf deze drie beleidsfactoren (organisatie, eigendom en familie) belichaamd in één persoon, namelijk die van de oprichter, naarmate het bedrijf groeit zal zich in toenemende mate een scheiding van geesten voordoen. Vrijwel altijd zal er echter sprake blijven van een zekere concentratie van macht in handen van één of enkele familieleden. Een concentratie, die er toe kan leiden dat de expressie van een brede en open opinie wordt bemoeilijkt of zelfs uitgesloten;

- *interne gerichtheid*. Het familiebedrijf kenmerkt zich met name door verplichtingen ten aanzien van eigenaars

(in casu familie) die niet zelden voor wat betreft hun inkomen direct afhankelijk zijn van het bedrijfsresultaat. Dat brengt het gevaar met zich mee, dat dit belang de boventoon voert, het bedrijf te sterk intern gericht wordt en de zich wijzigende omstandigheden op de markt uit het oog worden verloren;

- *financiering*. Wil men de bestaande zeggenschapsverhoudingen niet aantasten, dan limiteert dit het aantrekken van eigen vermogen. Ook de mogelijkheid voor het aantrekken van lang leenvermogen is echter doorgaans beperkt. Meestal zal een bank immers alleen bereid zijn financiering op lange termijn te verstrekken op basis van zekerheden. De beperkte toegang tot de vermogensmarkt maakt dat zelffinanciering door het inhouden van winst vaak de belangrijkste financieringsbron van het familiebedrijf is. Een financieringsvorm die echter lang niet altijd aantrekkelijk is voor de eigenaar(s) van het bedrijf persoonlijk;

- *opvolging*. In het familiebedrijf neemt men vaak als vanzelfsprekend aan dat één of meer familieleden het bedrijf zullen voortzetten. Het spreekt voor zich, dat een te grote vanzelfsprekendheid hier niet op zijn plaats is, en dat er sprake moet zijn van een doordachte keuze waarbij personele, bedrijfseconomische, erfrechtelijke en fiscale aspecten een rol moeten spelen. De uiteindelijke keuze moet in een vroegtijdig stadium in het strategisch plan tot uitdrukking komen, wil men vooral erfrechtelijke en fiscale problemen voorkomen.

## Beperkt aantal produkt-marktsegmenten

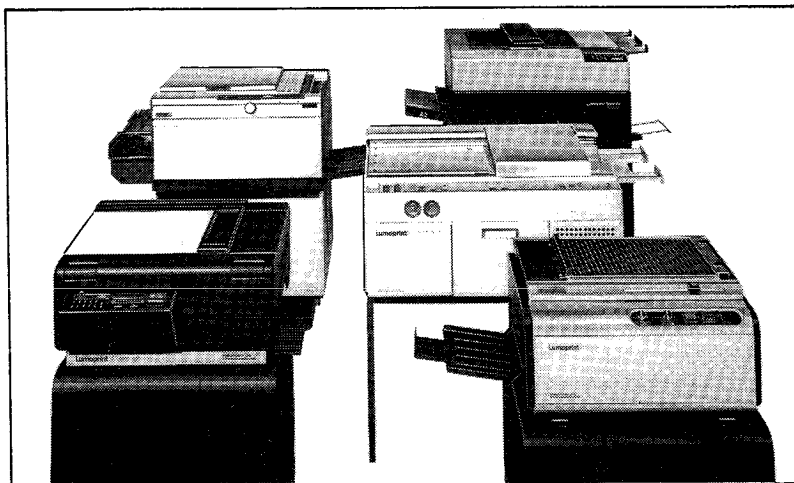
Vooraf kleinere (familie)bedrijven zijn vaak afhankelijk van één produkt, van een beperkt produktassortiment en/of een beperkt aantal afnemers in een beperkte regionale markt. De kwetsbaarheid door de afhankelijkheid van een gering aantal produkt-marktcombinaties is groter naarmate er minder sprake is van zogenaamde 'distinctieve competence' (de mate, waarin het

### Samenvatting

Doordat in kleine bedrijven vaak niemand speciaal belast is met het planningsvraagstuk bestaat het gevaar, dat onvoldoende rekening wordt gehouden met veranderingen in de omgeving. De kenmerken van het kleine bedrijf in het algemeen en het familiebedrijf in het bijzonder maken het bovendien des te noodzakelijker hierin aandacht aan de strategische planning te besteden. Dat kan onder meer door de markt op te delen in produkt-matrixcombinaties met elk een verschillend beeld voor wat betreft marktgroei en relatieve concurrentiepositie. Het aldus verkregen overzicht kan dienen als basis voor strategische beslissingen ten aanzien van zowel het operationele bedrijfsgebeuren als het financiële plan. De auteurs van dit artikel, *drs. J.Th. Blox* en *dr. L.A. Soenen* zijn verbonden aan de afdeling bedrijfskunde van de Technische Hogeschool Eindhoven.

# Efficiënt kopiëren verschilt van bedrijf tot bedrijf.

efficiency beurs  
stand 215  
tel. 020-447092



## Vandaar dat Lumoprint zo'n doordacht assortiment kopieerapparatuur heeft ontwikkeld!

Kopiëren; 'n woord dat dagelijks wordt gebruikt. Van 'even 'n kopietje maken' tot een aantal rapporten toe. Tussen beideligt een wereld van mogelijkheden en een bijbehorende wereld van apparatuur. Ontwikkelingen op het gebied van kopiëren volgen elkaar heden ten dage snel op, als gevolg van de behoefte om steeds efficiënter te werken. De technici van Lumoprint stelden zich tot taak om niet alleen hun apparatuur daaraan aan te passen, maar probeerden te analyseren welke toekomstige eisen konden worden verwacht. Vanuit deze opstelling ontstond onze huidige range van machines. Die we gerust futuristisch durven noemen. Bovendien zijn we er trots op dat we het nuttige met het aangename konden verenigen. We zijn op de vormgeving net zo kritisch geweest als op het technisch concept. 't Resultaat: toptechniek. Verpakt in een uiterst fraaie body en voor 'n gunstige prijs.

Als u de bon instuurt ontvangt u van ons uitvoerige documentatie of komen wij desgewenst even langs voor een deskundig advies. Ongetwijfeld hebben wij de oplossing voor uw kopieerproblemen.



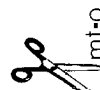
Binckhorstlaan 151, 2516 BA Den Haag, tel. 070-85 9504\*  
Eleanor Rooseveltlaan 110-112, 1183 CL Amstelveen, tel 020-47 0106\*

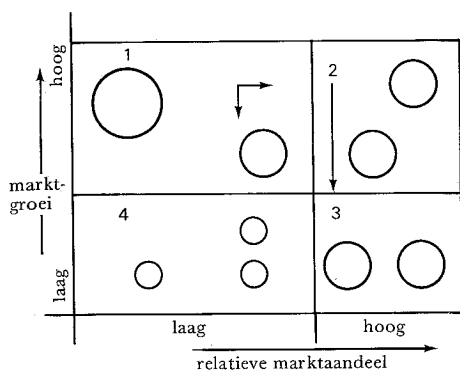
### Lumoprint

geavanceerde kopieertechniek,  
gunstig geprijsd.

Naam: \_\_\_\_\_  
Straat: \_\_\_\_\_  
Postcode: \_\_\_\_\_ Plaats: \_\_\_\_\_  
Tel nr: \_\_\_\_\_  
Vragen naar: \_\_\_\_\_  
Huidige machine: \_\_\_\_\_  
Aantal kopieën per jaar: \_\_\_\_\_

Zenden in een open envelop naar Kentie B.V.,  
Antwoordnummer 1617, 2500 XK Den Haag



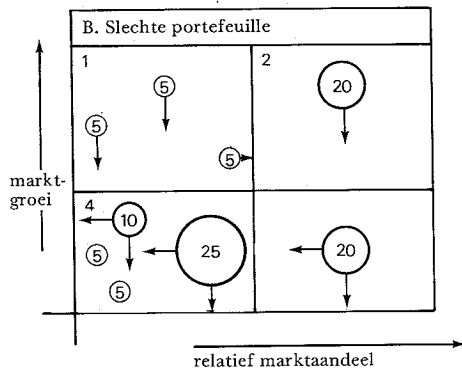


afbeelding 1

bedrijf zich van zijn concurrentie in positieve zin weet te onderscheiden).

Voor de strategische beleidsvorming betekent dit onder meer dat keuzes ten aanzien van produkt-marktcombinaties niet geïsoleerd mogen worden gezien (zoals bij Ansoff<sup>1</sup>), maar ook rekening moet worden gehouden met de *relatieve concurrentiepositie* van het bedrijf, meestal uitgedrukt door middel van het *relatieve marktaandeel*. Zowel de Boston Consulting Group<sup>2</sup> als het P.I.M.S.-onderzoek<sup>3</sup> hebben in dit opzicht toonaangevend werk geleverd. Zo heeft het laatste onderzoek uitgewezen, dat er een positief verband bestaat tussen marktaandeel (per segment) en winstgevendheid. In de praktijk blijkt, dat ook kleine bedrijven kans zien marktlei-

der te worden in een bepaald segment van de markt. Bijvoorbeeld door het zich eigen maken van een specifieke produktietechnologie of door het bedienen van een specifieke groep van afnemers.



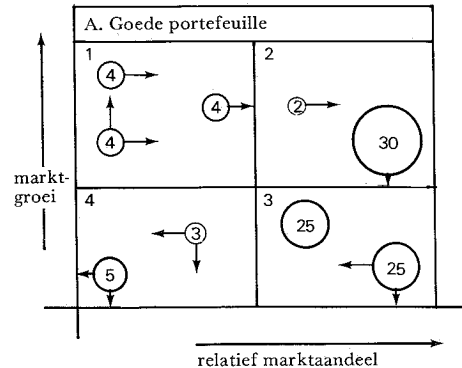
afbeelding 2

### Produkt-matrixcombinaties

Strategische planning begint met het bepalen van de positie van het bedrijf in de markt. Daarvoor is marktsegmentatie noodzakelijk: de markt moet worden opgedeeld in produkt-matrixcombinaties en wel zó, dat strategische beslissingen ten aanzien van het ene segment geen invloed hebben op andere segmenten. Dit betekent, dat elk segment opgebouwd kan zijn uit een combinatie van produkt, markt en distributiekanaal.

Voor het bepalen van de positie van het bedrijf in elk van de onderscheiden marktsegmenten zijn zowel de *relatieve concurrentiepositie* van het bedrijf in elk van die segmenten van belang, als de *groei* van die segmenten. Dat laatste, omdat de groei van een segment mede bepalend is voor het bereiken van een bepaalde concurrentiepositie. In snelgroeiende markten is het gemakkelijker het marktaandeel te vergroten; dan in stagnerende.

Een en ander is gevisualiseerd in afbeelding 1. Daarin worden de onderscheiden segmenten aangegeven door cirkels, waarbij de grootte van de cirkel een indicatie is voor de totale omzet die door het desbetreffende segment wordt verkregen. In de beginfase van een nieuwe produkt-marktcombinatie zal een bedrijf zich meestal in het *eerste* quadrant van de matrix bevinden. Om in de snel groeiende markt het marktaandeel te vergroten is een snellere groei dan die van de concurrentie noodzakelijk. Wordt deze gerealiseerd, dan komt het bedrijf in het *tweede* quadrant. Naarmate de marktgroei afneemt, zal het



afbeelding 3

bedrijf met een dominante positie vanuit het tweede quadrant in het *derde* quadrant terecht komen. Slaagt het bedrijf er tenslotte niet in zijn relatieve concurrentiepositie te handhaven of te verbeteren, dan valt het terug naar het *vierde* quadrant.

In zijn algemeenheid zal een bedrijf (en zeker het bedrijf, dat afhankelijk is van een klein aantal produkt-marktcombinaties) er naar moeten streven een evenwichtige verdeling over de vier quadranten te bereiken. Waarbij uiteraard het aantal produkt-marktcombinaties in het vierde quadrant zo klein mogelijk moet zijn, omdat het hier om 'marginal business' gaat.

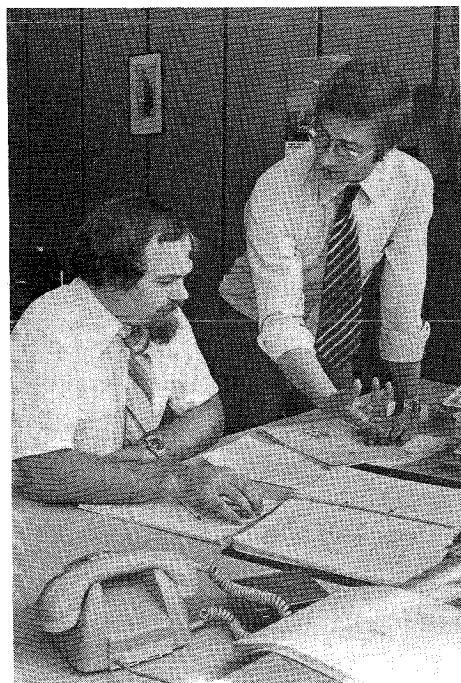
Ter verduidelijking van een en ander zijn in de afbeeldingen 2 en 3 nog twee voorbeelden opgenomen, waarbij de daarin opgenomen cijfers duiden op het omzetpercentage in de desbetreffende segmenten en de pijlen de richting aangeven waarin deze segmenten zich bewegen.

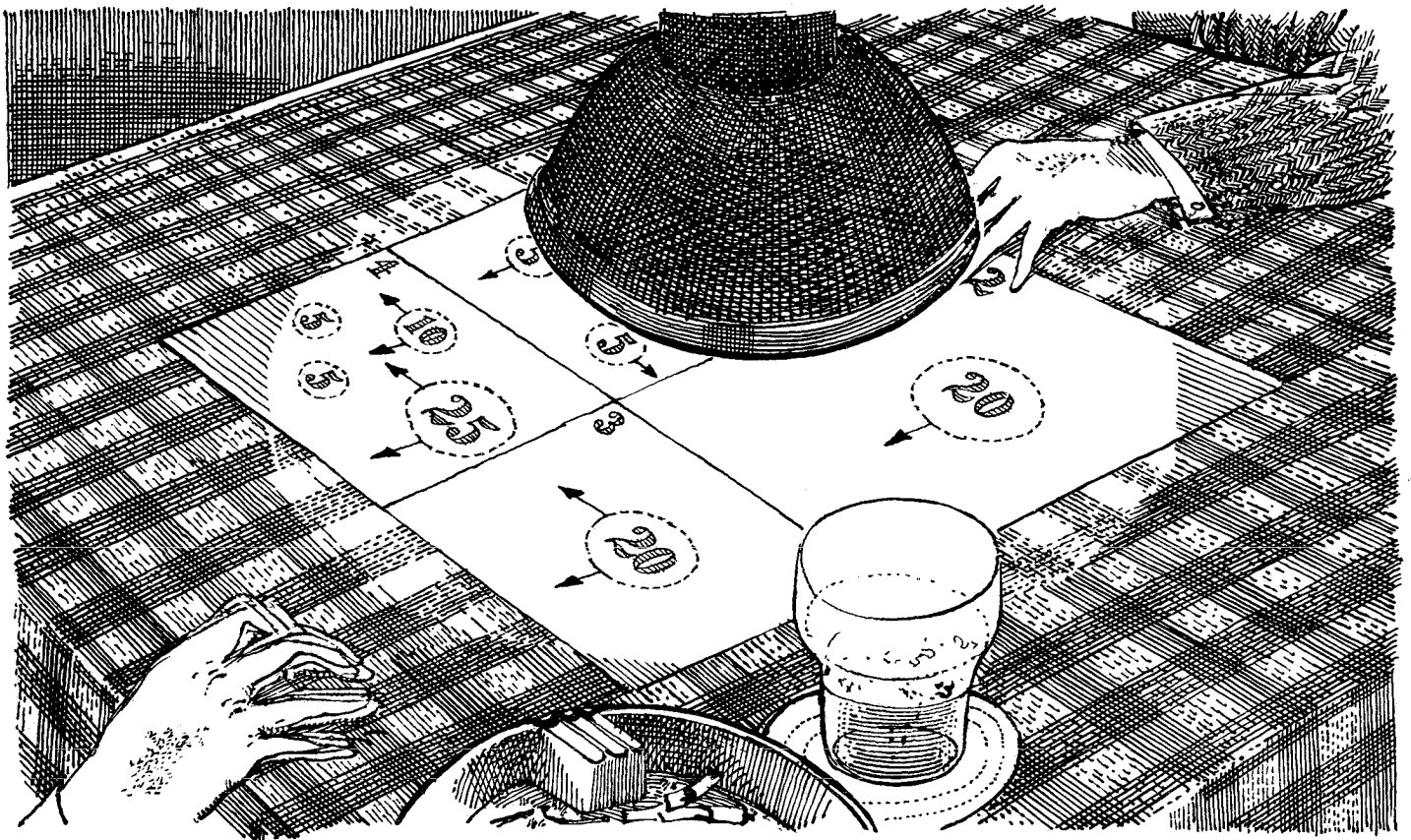
### Financiële planning

Uitgaande van de positie zoals die is weergegeven in de matrix kan, met in acht neming van de technisch-, commerciële- en financiële mogelijkheden van het bedrijf een strategie worden uitgezet.

Doelstelling van zo'n strategie kan onder meer zijn verschuiving in de matrix zodat een evenwichtiger portefeuille bereikt wordt, dan wel het invoeren van nieuwe produkt-marktcombinaties. Meer nog dan bij andere bedrijven is

1. Ansoff, I., Corporate Strategy: an analytical approach to business policy for growth and expansion, McGraw-Hill, New York, 1965
2. The Boston Consulting Group, Perspectives on Experience, Boston, Mass., USA, 1972
3. Schoeffler, S., Buzzell, R. & D. Heany, Impact of Strategic Planning on Profit Performance, Harvard Business Review, March-April, 1974





Tekening: Peter van Hugten

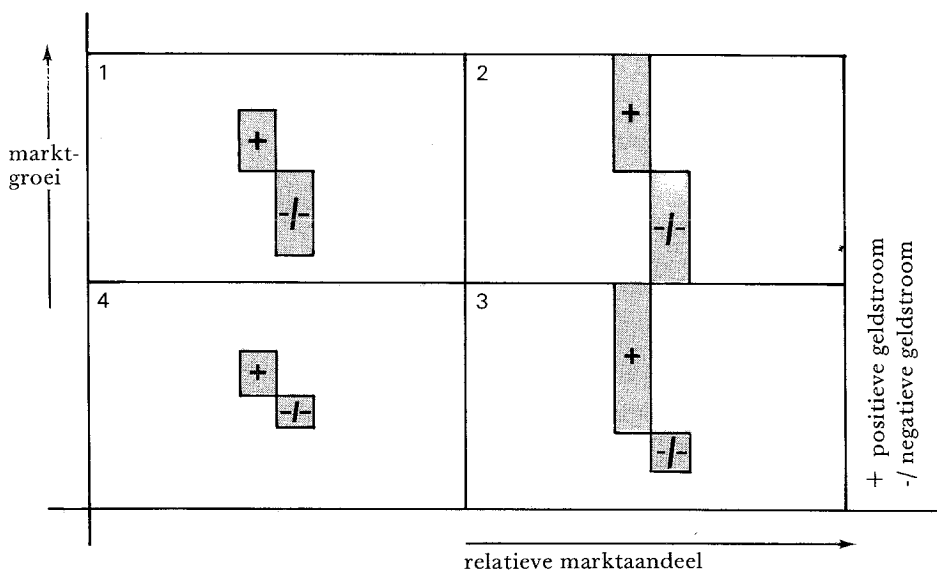
voor familiebedrijven de financiële planning van belang; zoals reeds eerder geconstateerd heeft het familiebedrijf beperkte mogelijkheden bij het aantrekken van additioneel vermogen. Daardoor is interne financiering uit de bestaande portefeuille van produktmarktcombinaties van des te zwaarwegender belang.

Om te kunnen vaststellen welke fi-

nancieringsmogelijkheden er voortvloeien uit de totale portefeuille kan het best een analyse per produktmarktcombinatie worden gemaakt; die analyse leidt tot een voor elk quadrant in de matrix kenmerkende geldstroom. Een en ander is weergegeven in *afbeelding 4*. Niet alleen het eerste quadrant heeft hierin vanzelfsprekend een negatief kassaldo, maar ook het tweede, omdat

hier grote investeringen nodig zijn om het marktaandeel te verhogen.

In het derde quadrant overheerst de positieve geldstroom, omdat hier sprake is van een hoge omzet en relatief lage (vervangings)investeringen. De - aflopende - produktmarktcombinaties in het vierde quadrant leveren tot slot slechts een geringe bijdrage aan de mogelijkheden voor zelffinanciering. Overigens is uiteraard niet alléén die zelffinanciering van belang. Hoewel misschien het belangrijkste bij familiebedrijven speelt ook hier de leencapaciteit een rol. Die leencapaciteit zal men nodig hebben om verbeteringen in de portefeuille te realiseren, bijvoorbeeld door een bepaalde produktmarktcombinatie van het eerste naar het tweede quadrant te brengen. De mogelijkheden om additioneel vermogen aan te trekken worden niet alleen bepaald door de solvabiliteitsverhouding maar ook door toekomstige winstmogelijkheden van het bedrijf, dat tevens in staat moet zijn tijdig aan aflossings- en renteverplichtingen te voldoen. Ook voor deze aspecten is de verdeling van de produktmarktcombinaties over de quadranten van belang.



afbeelding 4

drs. J.Th. Blox  
dr. L.A. Soenen