

OPVOLGBEPLANNING VIR DIE FAMILIE-BESIGHEID

Bou 'n 7-generasie besigheid



OPGESTEL DEUR EBEN SMITH

Opvolgbelanning vir die Familie-Besigheid

1. Inleiding

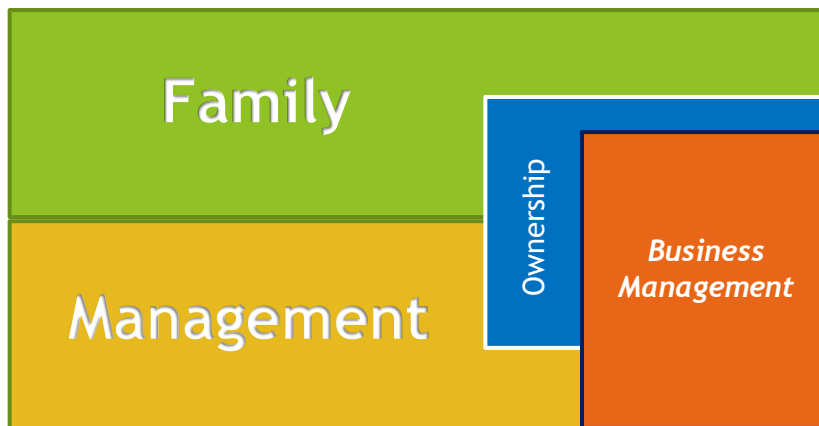
Wêreldwyd is dit die uitdaging om die familie-besigheid verby die derde generasie te kry. Die uitdaging is om die besigheid so ver te kry as die sewende generasie. Waarom sewe? Wel dan het die besigheid werklik die toets van die tyd deurstaan. Huidiglik is daar min besigheid wat nie die oorgang tussen die eerste en die tweede generasie oorleef nie.

Waarom is opvolgbeplanning belangrik? Dink daaraan: die voortbestaan van die besigheid is nie net vir die familie se voortbestaan belangrik nie, maar ook vir al aandeelhouders; die werkers; die werkers se gesinne en dan natuurlik ook die kliënte wat versorg word deur die produk wat die besigheid vervaardig.

2. Aspekte om in ag te neem

Opvolgbeplanning is kompleks omdat daar emosie, persoonlikhede en natuurlik familie betrokke is. Dit help om die al die aspekte wat betrokke is te onderskei van mekaar, te prioritiseer en afsonderlik aan aandag te gee.

Aspekte om in ag te neem:



In die diagram hierbo is die twee hoofgroepe betrokke: familie en bestuur. Sommige vriende binne die maatskappy kan ook so naby wees dat hulle ook as familie geklassifiseer kan word. Bestuur (Management) is lede van die bestuur wat nie familie is nie. Dan kry jy ook familie wat nie eienaarskap het nie en ook nie by die besigheid betrokke is nie. Daar is aan die anderkant ook lede van die bestuur wat dalk ook nie eienaarskap het nie.

Konflik ontwikkel gewoonlik rondom wie besit wat (eienaarskap) en wie doen wat (Business Management). Hier verg sterk leierskap wat die eienaarskap verantwoordelik kan versprei en die rolverdeling strategies inlyn kan bring met die rolspelers se vaardighede.

3. Leierskap

Natuurlik is daar verskillende soorte style van leierskap. Hierdie style loop ten nouste saam met leiers se persoonlikhede en hulle vermoë om 'n span te mobiliseer ter wille van die groter doel die besigheid. As dit kom by die oorgee van mag is die een groot struikelblok waarvoor 'n die familie-besigheid te staan kom die leier se onvermoë om verantwoordelikheid vir die proses te aanvaar.

Gewoonlik is die familie-besigheid se leier die stigterslid van die besigheid. Om goeie redes is so 'n leier 'n ten-alle-koste-vasbyters wat sukkel om te laat gaan. Redes hiervoor is

legio maar gewoonlik wentel dit om twee hoof aspekte. In die eerste plek het die leier waarskynlik baie jare hard gewerk aan sy besigheid en het die besigheid 'n eksistensie geword van homself. Hy is sy besigheid. Praatjies van oorgee laat hom in die pad voel en die leier se menswaardigheid kom in gedrang. In die tweede plek gaan dit dikwels oor die leier se onvermoë om 'n span te mobiliseer. As hy nie sy hande op alles het nie sal alles ten gronde gaan.

Die oplossing hiervoor lê gewoonlik enersyds op 'n perspektiefsvlak en ook op 'n strategiese vlak. Op 'n perspektiefsvlak gaan dit oor die leier se siening van sy eie besigheid. Die leier sien gewoonlik die besigheid as sy brein-kind waaroor hy alleen die mag en pag het. Dit vat 'n volwasse leier om te aanvaar dat alhoewel sy besigheid sy baba is, die baba op 'n stadium gaan groot word. Die baba gaan die goue gans word wat vir almal (familie, werkers en kliente) gaan sorg. Hierdie "sorg" is dan ook nie net in hierdie generasie nie; dit gaan ook oor klein-kinders en klein-kinders se kinders. Besigheids-eienaars het 'n gewoonlik 'n groot lokus van beheer. Maar die beheer/bydrae hoef nie te stop na 1 generasie nie. Met die stigerlid wat eienaarskap van die proses neem kan die besigheid geslag heen voortgaan.

Op 'n strategiese vlak gaan dit oor hoe die leier sy besigheid in die toekoms sien. Dit is tragies as jou besigheid saam met jou graf toe moet gaan. Dit is beter om 'n toekomsvisie te sien vir jou besigheid wat verder strek as jou eie leeftyd. Die uitdaging is om jou besigheid te sien floreer oor sewe generasies van nou, waar klein-kinders en klein-kinders se kinders kan drink uit die fontein wat jou hande oopgekap het. So 'n strategiese toekomsvisie vra 'n deeglike plan waar die leier sy vaardigheid en kennis kan oordra. Om dit te doen vat 'n lang tyd. Daarom dat die leier vroeg reeds sy kinders moet blootstel aan wat hy doen, soos hulle ouer word moet leer wat hy doen en uiteindelik moet toelaat om op hulle eie (onder sy toegsig) foute te maak. Dit beteken ook dat die leier moet eerlik wees met homself oor sy opvolgers se vermoë om alleen die besigheid te bestuur. Hier mag dit selfs nodig wees om 'n buite persoon met vaardighede in te kry of om iemand wat lank reeds vir die maatskappy te werk deel te maak van die bestuurspan.

4. Die proses



Waar begin mens met 'n proses van opvolgbeplanning? Sommige meen dat die besigheidsaspek moet voorkeur kry terwyl ander weer kies vir familie. My persoonlike gevoel is om by laasgenoemde te begin. Ek het al te veel kere gesien hoe die beste besigheidsplan deur familie onder-onsies uitmekaar getrek kan word. Goeie familie waardes is die fondasie waarop alles rus. Die voordeel van 'n "familie-besigheid" is dat daar reeds 'n kultuur is. Dit is hierdie kultuur wat die gom word wat alles aanmekaar hou. In groot Korporatiewe maatskappye probeer hulle juis 'n familie-kultuur skep. Die familie-besigheid het dus reeds wat ander probeer skep. Daarom begin ons proses hier:

Stap 1: Identifisering van Familie-Waardes as die basis waarop die besigheid funksioneer (Waardevraelys)

Hier word 'n waardevraelys voltooi en die waardes vorm die maatstaf van familie en bestuur se verhouding teenoor mekaar. Som die waarde op. Sit dit op teen die muur as dit moet. Maar op die ou einde moet die leier en al die ander lede mekaar terugbring na die waardes toe. Tydens familie- en besigheidsvergaderings waar lede nie respekteer word nie moet die vergadering tot orde geroep word inlyn met "hoe-ons-dit-doen" hier rond.

Stap 2: Eienaarskap en boedel-beplanning

(Boedel- en aftree-ontleding van die eenaar)

Dikwels is dit nie prioriteit vir die stigterslid om hiermee betrokke te wees nie. Dit is een van daardie risikos wat jy nie kan bekostig om nie te neem nie. Die gebrek hieraan kan op 'n finansiële vlak alles uitwis wat oor 'n generasie of twee opgebou is en op 'n persoonlike vlak kan dit onherstelbare skade berokken ten opsigte van familie-lede se onderlinge verhoudinge.

Die vraag hier is ook: Moet die Testament met die kinders bespreek word. Die antwoord: dit hang af van die kinders, die situasie. Wat daar wel moet wees is 'n volhoubaarheidsplan. Die Testament kan die plan wees of net 'n belangrike deel van die plan wees.

'n Goeie testament is moet beantwoord aan vier vrae:

1. Sal die laste sodanig aangespreek word dat dit nie stremming op die besigheid sal plaas nie?
2. Is die boedelbelasting tot die minimum beperk?
3. Is die verdeling van die bastes sodanig dat die besigheid sal kan aangaan?
4. Is daar 'n gevoel dat die familie-lede wat nie by die besigheid betrokke is nie darem 'n billike deel gaan ontvang.

Deel van die boedelbeplanning beteken ook dat daar gekyk sal moet na koop-en-verkoop ooreenkomste; trusts; ens.

Stap 3: Uit-tree Beplanning

Van al die stappe is dit miskien die moeilikste om te hanteer. Gewoonlik het die stigterslid sy hele lewe in die besigheid belê sonder om iets op sy te sit vir die dag as hy afskaal van die besigheid of dalk heeltemal wil uittree uit die besigheid uit. Hier is drie sake wat veral aandag moet geniet

1. Hoe wil die Stigterslid sy lewe sinvol benut indien hy sou afskaal

2. Hoeveel het hy nodig om te kan doen wat hy wil doen
3. Waar gaan uit die kapitaal vandaan kry - aandele laat uitkoop of geld opsy sit?

Stap 4: Strategiese Besigheidsbeplanning

As die besigheid nie groei nie sit jy dikwels met 'n situasie waar die gesin vasgevang is in 'n zero-som dinamieka. Dit is waar die besigheid nie meer groei nie daar gewoonlik gekibbel word oor wie die grootste deel van die koek kry.

Die bestuur veg dan met mekaar in plaas daarvan dat daar in dieselfde span "saam" gespeel word om die wedstryd saam te wen. Die besigheidsspel bestaan in hoofsaak uit twee dele wat veral in 7 aspekte/prosesse beskryf kan word:

I Wat doen ons nou

1. Finansiële bronne en die verantwoordelike bestuur daarvan
2. Fisiese Bases en die verantwoordelike bestuur daarvan
3. Die produk en hoe dit geprys word
4. Bemerkingsstrategie wat insluit marksegmentering en die waarde-offering aan die mark. 'n "Raving"kliente basis moet geskep word.
5. Organisatoriese prosesse waar vaardighede inlyn gebring word met take wat verrig moet word.

II Hoe gaan ons groei

6. Nuwe Besigheidsmoontlikhede/ "Research and Development" as jy wil.

Strategiese beplanning word dikwels te gekompliseerd gemaak. Hier gaan dit eenvoudiglik oor: Wat moet ons meer of minder van doen; met dit wat ons het; wie gaan die meeste waarde put uit dit wat ons kan bied; en hoe gaan ons hulle opgewonde maak oor ons produk.

Stap 5 Leierskaps-beplanning

Hier gaan dit nie net oor die bestuur van die proses hier en nou nie, maar dit gaan ook daarvoor om 'n sterk leierskapsfondasie te skep. Dit beteken 'n sterk bestuurspan waar lede mekaar aanvul en saam verantwoordelikheid vir die besigheid aanvaar. Dit mag dalk ook beteken dat ander kundiges ingetrek moet word op die bestuursraad.

Dit is ongelooflik om te sien hoe besigheid kan bestaan sonder bestuursvergaderings. Die rede hiervoor is gewoonlik omdat die stigterslid nog nie 'n spanspeler geword het nie. Bestuursvergaderings is juis daar om aan ander lede van die besigheid ook 'n stem te gee. Dit is dalk een van daardie stemme wat die besigheid die toekoms gaan inneem.

5. Wanneer om te begin met opvolgbeplanning?

Die antwoord hierop is: So gou as moontlik. Gewoonlik wag maatskappy te lank voordat hulle hieraan aandag gee. Die rede hiervoor is legio. Ek is egter van mening dat een is die benaming "opvolgbeplanning" of "succession planning" wat gebruik word. Dit impliseer dat daar eers hieraan aandag gegee moet word sodra die stigterslid begin dink aan aftree.

Volbaarheid impliseer dat die besigheid ook sterk gemaak moet word. Dit help nie daar word baie aandag gegee aan die verplasing van eienaarskap terwyl die besigheid nie groei

nie. Dit mag wees dat daar teen die tyd die stigterslid die besigheid wil afgee daar niks meer oor is om af te gee nie.