

2016•2017
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN
master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterproef
Verandering van bedrijfsmodel bij Vlaamse familiebedrijven

Promotor :
Prof. dr. Walter HENDRIKS

Julie Oris
Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen

2016•2017
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE
WETENSCHAPPEN
master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterproef

Verandering van bedrijfsmodel bij Vlaamse familiebedrijven

Promotor :
Prof. dr. Walter HENDRIKS

Julie Oris
*Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische
wetenschappen*

Woord Vooraf

Als sluitstuk van mijn opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen, met als afstudeerrichting Innovatie en Ondernemerschap, aan de Universiteit van Hasselt opteerde ik ervoor om een masterproef neer te schrijven over volgend onderwerp: "Verandering van bedrijfsmodel bij Vlaamse familiebedrijven." Deze masterproef zou niet tot stand gekomen zijn zonder de hulp van enkele personen. Vandaar dat ik deze graag zou bedanken.

Als eerste zou ik graag mijn promotor, prof. dr. Walter Hendriks, en mijn copromotor, drs. Lore Vanheusden, bedanken. Zij stonden steeds paraat en ik heb veel hulp gehad van hun professionele kennis. Bij deze wil ik hen dan evenzeer vriendelijk bedanken voor al het advies en de begeleiding.

Daarnaast wil ik de bevraagde respondenten van het empirisch onderzoek bedanken. Zonder hun tijd en medewerking had mijn masterproef niet het gewenste eindresultaat behaald. Ook de gastvrijheid van de respondenten wil ik in de bloemetjes zetten.

Verder dank ik eveneens de Universiteit Hasselt zelf. Meer specifiek voor het ter beschikking stellen van hun infrastructuur. Zo kon mijn literatuurstudie onderbouwd worden door wetenschappelijke artikels met behulp van hun bibliotheek.

Als laatste wil ik ook mijn ouders, familie, vrienden en medestudenten bedanken voor alle steun gedurende mijn universitaire loopbaan. Daarnaast wil ik ook de personen bedanken die deze masterproef nagelezen hebben.

Julie Oris
Diepenbeek, mei 2017

Samenvatting

Zowel binnen de Belgische als de Vlaamse economie zijn familiebedrijven van zeer groot belang (Lambrecht & Molly, 2011). Indien familiale ondernemingen succesvol willen blijven op lange termijn zal het bedrijf in kwestie voortdurend haar *business model* moeten herzien en haar capaciteiten moeten opbouwen (Müller, 2014). Innovatie is hier een belangrijke factor in. Door veranderingen en vernieuwingen door te voeren kan een bedrijf een concurrentievoordeel bekomen en haar overlevingskansen vergroten (Carnes & Ireland, 2013). Een hoog niveau van managementrespons op een steeds veranderende markt is noodzakelijk om strategische veranderingen door te kunnen voeren (Dominguez, Galán-González, & Barroso, 2015). Vandaar dat de centrale onderzoeksvraag van deze masterproef luidt als volgt: "Welke factoren dragen ertoe bij dat Vlaamse familiebedrijven al dan niet aan *renewal* doen?"

Deze onderzoeksvraag wordt in dit onderzoek beantwoord door enerzijds een literatuurstudie en anderzijds een empirisch onderzoek. In de literatuurstudie wordt de nadruk gelegd op twee begrippen: het familiebedrijf en *renewal*. Het eerste begrip, familiebedrijf, omvat een synthese van volgende aspecten: eigendomscontrole door twee of meerdere leden van een gezin, een samenwerkingsverband tussen gezinnen, een strategische invloed door familieleden over het beheer van de onderneming, de zorg voor familiale relaties en de droom van continuïteit tussen de generaties (Poza & Daugherty, 2014). Onder de tweede term, *renewal*, wordt het veranderen van het *business model* verstaan (Hamel & Välikangas, 2003). Om een nog completer beeld te kunnen schetsen wordt *renewal* in de literatuurstudie verder uitgesplitst in (*strategic*) *renewal*, *radical* (*strategic*) *change* en *business model change*. Tevens wordt het driecirkeldiagram van Tagiuri & Davis (1996) en het concept competitief voordeel verder toegelicht. Als laatste wordt de literatuurstudie afgesloten met een weergave van factoren die *renewal* stimuleren en/of tegenwerken. Zo beschrijft de *ability-willingness paradox* allerlei aspecten die verklaren waarom familiebedrijven al dan niet innoveren. Een generatieoverdracht kan een positief effect hebben op *renewal* doordat de latere generaties meer technologisch ingesteld zijn (Carrasco-Hernández & Jiménez-Jiménez, 2013). Terwijl bijvoorbeeld een gebrek aan communicatie ertoe kan leiden dat een verandering van het bedrijfsmodel belemmerd wordt (Poza & Daugherty, 2014).

Het empirisch onderzoek, dat volgt op de literatuurstudie, bestaat uit een kwalitatief onderzoek waarin achterhaald wordt hoe een veranderingsproces bij familiebedrijven plaatsvindt. Factoren die het veranderen van het bedrijfsmodel positief of negatief beïnvloeden worden hier onderzocht in de vorm van een diepte-interview. Tijdens deze interviews worden drie aspecten bevraagd; het nieuwe *business model*, het proces van verandering en de periode na verandering van het bedrijfsmodel. Eveneens wordt de reactie van de familie en het bedrijf geanalyseerd: in welke mate er familiale weerstand is ten opzichte van het nieuwe *business model* en welke factoren dit versterken of belemmeren. Tenslotte worden de factoren geanalyseerd die ervoor zorgen dat een bedrijfsmodel succesvol geïmplementeerd kan worden.

Vervolgens worden de data die verkregen werden door de interviews per familiebedrijf geanalyseerd. Op deze manier kunnen specifieke invloeden op *renewal* achterhaald worden. Het gaat hier om invloeden als concurrentie, modernisering en de overheid. De resultaten zullen steeds weergegeven worden in een tabel. Door middel van een integratie zullen alle individuele tabellen samengevoegd worden tot een zelfontworpen model. Hierin worden factoren weergegeven die *renewal* positief en negatief beïnvloeden en daardoor de kans op acceptatie of weerstand verhogen. Voorbeelden van deze factoren zijn de bedrijfscultuur, de familie, de mentaliteit van medewerkers en de omgeving. Ook worden er factoren als communicatie, mensenkennis en concurrentie in een model weergegeven omdat deze een positief of negatief effect hebben op de implementatie van een nieuw bedrijfsmodel. Enige gelijkenissen en/of verschillen tussen de bevindingen van de interviews en de literatuurstudie zullen eveneens aangetoond worden.

Daarna volgt de conclusie, hierin wordt getracht een antwoord te geven op de centrale onderzoeksvraag. De belangrijkste factoren die ervoor zorgen dat Vlaamse familiebedrijven aan *renewal* doen bedragen onder andere: de omgeving, communicatie en het omringen door de juiste (externe) personen. Factoren zoals de invloed van de familie en het bedrijf, scepticisme en gebrek aan kennis dragen ertoe bij dat familiale ondernemingen hun bedrijfsmodel niet veranderen.

Uiteindelijk zal de masterproef afgesloten worden met enkele beperkingen omtrent het onderzoek en mogelijke aanbevelingen voor verder onderzoek. Een beperking die geformuleerd wordt heeft betrekking op het interviewen van meerdere respondenten van eenzelfde familiebedrijf. Zo zijn er slechts twee respondenten van eenzelfde familiebedrijf geïnterviewd. Vandaar dat het ook aangeraden is het empirisch onderzoek uit te bereiden. Tevens zou het interessant zijn om het onderzoek te richten op bijvoorbeeld één bedrijfstak, de derde generatie of niet familiale CEO's. Deze invalshoeken werden bekomen door de resultaten van het kwalitatief onderzoek.

Inhoudsopgave

1. Probleemstelling	7
2. Onderzoekopzet	11
2.1 Centrale onderzoeksvraag	11
2.2 Onderzoeksstrategie	11
3. Literatuurstudie	13
3.1 Familiebedrijf	13
3.2 Renewal	15
3.2.1 (Strategic) renewal, radical (strategic) change	15
3.2.2 Business model change	16
3.2.3 Driecirkeldiagram van Tagiuri & Davis	21
3.2.4 Competitief voordeel	24
3.2.5 Factoren die renewal stimuleren en/of tegenwerken	27
4. Empirisch onderzoek	31
4.1 Inleiding	31
4.2 Onderzoeksmethodologie	31
4.3 Interviewprotocol	35
4.4 Bevindingen	39
4.4.1 Bedrijf A.....	39
4.4.1.1 Nieuwe business model	39
4.4.1.2 Proces van verandering	40
4.4.1.3 Periode na verandering business model	44
4.4.2 Bedrijf B.....	47
4.4.2.1 Nieuwe business model	47
4.4.2.2 Proces van verandering	48
4.4.2.3 Periode na verandering business model	50
4.4.3 Bedrijf C.....	52
4.4.3.1 Nieuwe business model	52
4.4.3.2 Proces van verandering	53
4.4.3.3 Periode na verandering business model	55
4.4.4 Bedrijf D	57
4.4.4.1 Nieuwe business model	57
4.4.4.2 Proces van verandering	58
4.4.4.3 Periode na verandering business model	60

4.4.5 Bedrijf E	62
4.4.5.1 Nieuwe business model	62
4.4.5.2 Proces van verandering	63
4.4.5.3 Periode na verandering business model	66
5. Integratie individuele tabellen ondervraagde bedrijven	69
6. Conclusie.....	77
7. Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek	79
8. Lijst van geraadpleegde werken	81
9. Bijlagen	85
9.1 Vragenlijst interview bedrijf A, B, C & D	85
9.2 Vragenlijst interview bedrijf E	89

Lijst van figuren

Figuur 1: Het driecirkeldiagram	14
Figuur 2: Analytisch kader	17
Figuur 3: Model voor de ontwikkeling van een bedrijfsmodel verandering	19
Figuur 4: Kader over veranderingen van het bedrijfsmodel.....	21
Figuur 5: Integratie van de theorieën inzake de systemen omtrent familiebedrijven	22
Figuur 6: De wederkerige relatie tussen organisatiecultuur, menselijk kapitaal, netwerken, reputatie en concurrentievoordeel: toekomstige uitdagingen.....	25
Figuur 7: Opkomende technologieën en de "pre-stage" van potentiële bedrijfsmodel veranderingen	28
Figuur 8: Te gebruiken grafiek	36
Figuur 9: Te gebruiken grafiek	37
Figuur 10: Factoren die effect hebben op de acceptatie van verandering	71
Figuur 11: Factoren die effect hebben op weerstand bij verandering.....	73
Figuur 12: Factoren die effect hebben op de implementatie van het bedrijfsmodel.....	75

Lijst van tabellen

Tabel 1: Beschrijving geselecteerde bedrijven (eigen weergave)	31
Tabel 2: Beschrijving respondenten (eigen weergave)	33
Tabel 3: Gegevens bedrijf A inzake nieuw bedrijfsmodel	40
Tabel 4: Gegevens bedrijf A inzake proces van verandering (1)	43
Tabel 5: Gegevens bedrijf A inzake proces van verandering (2)	44
Tabel 6: Gegevens bedrijf A inzake periode na verandering bedrijfsmodel	46
Tabel 7: Gegevens bedrijf B inzake nieuw bedrijfsmodel	47
Tabel 8: Gegevens bedrijf B inzake proces van verandering (1)	49
Tabel 9: Gegevens bedrijf B inzake proces van verandering (2)	50
Tabel 10: Gegevens bedrijf B inzake periode na verandering bedrijfsmodel	51
Tabel 11: Gegevens bedrijf C inzake nieuw bedrijfsmodel	52
Tabel 12: Gegevens bedrijf C inzake proces van verandering (1).....	54
Tabel 13: Gegevens bedrijf C inzake proces van verandering (2).....	55
Tabel 14: Gegevens bedrijf C inzake periode na verandering bedrijfsmodel	56
Tabel 15: Gegevens bedrijf D inzake nieuw bedrijfsmodel	57
Tabel 16: Gegevens bedrijf D inzake proces van verandering (1)	60
Tabel 17: Gegevens bedrijf D inzake proces van verandering (2)	60
Tabel 18: Gegevens bedrijf D inzake periode na verandering bedrijfsmodel	61
Tabel 19: Gegevens bedrijf E inzake nieuw bedrijfsmodel.....	63
Tabel 20: Gegevens bedrijf E inzake proces van verandering (1).....	65
Tabel 21: Gegevens bedrijf E inzake proces van verandering (2).....	65
Tabel 22: Gegevens bedrijf E inzake periode na verandering bedrijfsmodel.....	67

1. Probleemstelling

Familiebedrijven zijn van groot belang voor de Vlaamse en Belgische economie. FBN Belgium, het instituut voor familiebedrijven, stelt dat meer dan 77% van de Belgische ondernemingen in handen is van families (Lambrecht & Molly, 2011). In België zijn er 123 000 familiale vennootschappen, waaronder respectievelijk 78% Vlaamse. Dit draagt ertoe bij dat familiebedrijven een grote impact hebben op de tewerkstelling in België, namelijk 45%. Bovendien zijn familiebedrijven verantwoordelijk voor één derde van het Belgische bruto binnenlands product (BBP), dit bedraagt ongeveer €102 miljard (Lambrecht & Molly, 2011). Binnen alle wereldeconomieën, zeker binnen Europa, zijn familiale ondernemingen eveneens van zeer groot belang (De Massis, Di Minin, & Frattini, 2015).

Het doorvoeren van veranderingen is één van de belangrijkste factoren om als bedrijf gezond te zijn en te blijven. De Vlaamse overheid stimuleert al jaren veranderingen in ondernemingen (Huybrechts, Hendriks, Hendriks, Lambrechts, & Voordeckers, 2012). Als familiale onderneming is het daarom zeer belangrijk voldoende aandacht te besteden aan vernieuwing zodat de continuïteit van het bedrijf over de generaties heen gegarandeerd wordt (Kammerlander, Dessì, Bird, Floris, & Murru, 2015).

Dit betekent dat vernieuwing een vereiste is voor de continuïteit van familiebedrijven. Om op lange termijn continuïteit te garanderen moeten familiale ondernemingen vernieuwing doorvoeren in hun beleid (Kellermanns, Eddleston, Sarathy, & Murphy, 2012). Bedrijven dienen enerzijds voortdurend te zoeken naar manieren om nieuwe opportuniteiten te herkennen en te benutten, maar dienen anderzijds ook bestaande middelen te verfijnen om zo succesvol te kunnen groeien en concurreren (Zahra, geciteerd in Kellermanns et al., 2012). Succesvolle ondernemingen, met name deze die in een relatief gunstige omgeving gepositioneerd zijn, vinden het echter moeilijk om hun bedrijfsmodellen opnieuw uit te vinden. Doordat verandering niet in de natuur van de mens ligt zal deze in eerste instantie weerstand bieden en bijkomend angst en onzekerheid uitstralen (Duncan & Keaster, 2015). Kortom het implementeren van veranderingen vraagt communicatie.

Toch is het doorvoeren van verandering cruciaal voor de continuïteit van familiebedrijven. Met deze vaststelling in het achterhoofd moeten bedrijven op zoek gaan naar manieren om hun *business model* aan te passen. Dit kan bijvoorbeeld door *renewal* toe te passen. De term *renewal*, ook wel *strategic renewal* genoemd, verwijst naar wijzigingen die plaatsvinden in het *business model*. Deze wijzigingen kunnen betrekking hebben op een bedrijf zijn *business focus or mix*, concurrerende en collaboratieve strategische keuzes en lange termijn doelstellingen (Hamel & Välikangas, 2003; Wischnevsky & Damanpour, 2006). Door middel van *renewal* toe te passen kunnen familiebedrijven op lange termijn overleven (Müller, 2014). Dit kan bijvoorbeeld verwezenlijkt worden door *renewal* door te voeren tijdens crisismomenten. Taneja et al. (2014) stellen dat elke organisatie procedures en actieplannen moet opstellen voor crisispreventie en crisisbeheersing, onafhankelijk of er sprake is van een crisis gerelateerd aan economische-, politieke-, structurele- of milieusituaties. Verder is het essentieel dat organisatorische leiders een strategisch model invoeren inzake crisisbeheersing dat gerespecteerd wordt door alle werknemers. Kortom een goed uitgevoerd efficiënt strategisch crisismanagement

plan kan leiden tot *organizational renewal*, stabiliteit en groei na de crisissituaties en gebeurtenissen (Taneja, Pryor, Sewell, & Recuero, 2014).

Hoewel hierboven reeds aangetoond werd dat continuïteit van familiebedrijven belangrijk is en dat *renewal* continuïteit kan waarborgen, is er toch een groot verschil binnen familiale ondernemingen in de mate waarin ze aan verandering doen. Dat familiebedrijven moeite hebben met het invoeren van *renewal* kan verklaard worden door het feit dat er een perfect evenwicht moet zijn tussen vernieuwing, continuïteit en transities. Deze drie eigenschappen zijn hefboomen om managers te helpen met het bepalen van hun cultuur en daarenboven te bepalen hoe een bepaalde organisatie beheerd dient te worden. Op deze manier kunnen nagenoeg alle uitkomsten in grote mate voorspelbaar worden (Bouwen & Fry, 1988). Algemeen kan gesteld worden dat het doorvoeren van verandering een competitief voordeel oplevert en een belangrijke determinant is voor superieure prestaties (Carnes & Ireland, 2013; De Massis et al., 2015). Een familiale CEO heeft echter van nature meer de neiging om tegen verandering te zijn. Verschillen tussen de economische doelstellingen (van de onderneming) en de niet-economische doelstellingen (van de familie) zorgen ervoor dat familiebedrijven in veel gevallen slechts weinig investeren in *research & development* (R&D). De niet-economische doelstellingen zullen later verder verduidelijkt worden door de term *socio-emotional wealth* (SEW). Door het feit dat familiebedrijven minder aan verandering en R&D doen is het een belangrijke uitdaging dat deze ondernemingen de *trade-offs* tussen economische en niet-economische doelstellingen zo klein mogelijk houden. Concreet betekent dit dat het nastreven van risicovolle strategieën, die enerzijds kunnen leiden tot een stevige groei op lange termijn, anderzijds ook moeten kunnen zorgen voor het behoud van de controle, discretie, en de identiteit van familieleden (Kotlar, De Massis, Fang, & Frattini, 2014).

Verder kan het aanpassen van het bedrijfsmodel ervoor zorgen dat er toekomstige groei en ontwikkeling gecreëerd wordt door middel van verfrissing of vervanging toe te passen (Agarwal & Helfat, 2009). Toch blijkt dat familiale ondernemingen meer risico-avers zijn dan niet-familiale ondernemingen. Dit kan vooral verklaard worden doordat de familiale CEO een grote invloed heeft op het *ability-willingness* fenomeen. Hiermee wordt bedoeld dat familiebedrijven enerzijds een superieur potentieel hebben inzake verandering ten opzichte van niet-familiebedrijven. Anderzijds hebben deze familiebedrijven een lagere bereidheid om veranderingen door te voeren (Chrisman, Chua, De Massis, Frattini, & Wright, 2015). Het superieur vermogen wijst op het voordeel dat familiebedrijven hebben inzake het identificeren van kansen, het verwerven van kennis buiten hun omgeving omwille van niet-economische doelstellingen, de lange termijn oriëntatie en de relaties met externe stakeholder (Miller & Le Breton-Miller; Patel & Fiet, geciteerd in Chrisman et al., 2015). *Ability* en *willingness* zijn tevens twee drijfveren van familiale *governance* die theoretisch het verschil in gedrag en prestaties tussen familie- en niet-familiebedrijven veroorzaken, alsook tussen familiebedrijven zelf (Chrisman et al., 2015). Verder wordt er eveneens verondersteld dat familiale ondernemingen niet bereid zijn zich te engageren voor deze familiale *governance*, wat een negatief effect vormt op de mate waarin familiebedrijven aan *renewal* doen (De Massis et al., 2015). Toch is het opvallend dat familiebedrijven veelal uitmuntend zijn in de identificatie van opportuniteiten en

het verwerven van kennis van buitenaf, dit mede door hun langetermijnvisie en relaties met externe stakeholders (Chrisman et al., 2015).

Niet alleen het *ability-willingness* fenomeen verklaart waarom familiebedrijven moeite hebben met het doorvoeren van veranderingen, ook het concept SEW kan een belangrijke factor zijn. Onderzoek van Gómez-Mejía et al. (2007) toont aan dat er een negatieve relatie bestaat tussen de betrokkenheid van familieleden in het bedrijf enerzijds en verandering anderzijds. In een later onderzoek toonden ze aan dat risico-aversie ontstaat doordat de familiale bestuurders zich meer focussen op het behoud van de opgebouwde SEW die gecreëerd werd door de vorige generaties dan het durven doorvoeren van veranderingen, waar eventuele risico's voor genomen dienen te worden (Gómez-Mejía, et al., 2014). Dit risico-avers gedrag duidt dus op een weigerachtige houding tegenover verandering. Deze afwijzende attitude kan verklaard worden door de vooropgestelde doelstellingen die familiebedrijven willen nastreven (Kotlar et al., 2014). SEW is een cruciale factor in het bepalen van de unieke entiteit van een familiebedrijf. Het helpt te verklaren waarom familiale ondernemingen zich verschillend gedragen (Berrone, Cruz, & Gómez-Mejía, 2012). SEW omvat de niet-financiële aspecten die ervoor zorgen dat een familiebedrijf een goede naam heeft en een zekere macht uitstraalt omwille van de familiale kracht van het bedrijf op de markt. Deze niet-financiële aspecten zijn zaken als: familiale controle en invloed, identificatie van familieleden met het bedrijf, sociale verbondenheid, emotionele betrokkenheid en generatiemanagement (Berrone et al., 2012).

De huidige bedrijven die actief zijn binnen de hedendaagse maatschappij maken deel uit van een continue veranderende wereld en lopen een risico van voorbijgestoken te worden door anderen indien zij hun producten en diensten niet aanpassen. Vandaar dat het voor ondernemingen noodzakelijk is om continue *renewal* na te streven. Op deze manier is de kans op groei en overleving groter (Schumpeter, geciteerd in Huybrechts et al., 2012). Bedrijven worden vandaag de dag steeds meer gedwongen om hun bestaande kernactiviteiten aan te passen (Hamel & Prahalad, geciteerd in Huybrechts et al., 2012). Volgens Huybrechts et al. (2012) kunnen familiale ondernemingen vaker als traditioneel omschreven worden, wat volgens het *ability-willingness* fenomeen en het concept SEW inhoudt dat familiebedrijven meer risico-avers zijn dan niet-familiebedrijven. Hierdoor zal *renewal* minder evident zijn voor familiale ondernemingen. Toch zal er een bepaald niveau van risico moeten gehanteerd worden indien familiebedrijven competitief willen blijven (Bessant & Tidd, geciteerd in Huybrechts et al., 2012). De literatuur stelt dat familiale ondernemingen zowel eigenschappen omvatten die het nemen van risico bemoeilijken als vergemakkelijken, hier zal in de literatuurstudie dieper op ingegaan worden (Huybrechts et al., 2012).

Tot dusver kan er geconcludeerd worden dat *renewal* een belangrijke determinant is van continuïteit. Indien een bedrijf haar *business model* niet verandert zal het uiteindelijk ten onder gaan. Het bedrijf in kwestie zal dus op bepaalde momenten veranderingen moeten doorvoeren. Toch is er hier een gebrek aan belangstelling wat een mogelijke valkuil veroorzaakt voor familiebedrijven die dit niet als een vast onderdeel in de totale bedrijfsvoering opnemen (Huybrechts et al., 2012). *Renewal*, ook wel vernieuwing of heruitvinding genoemd, kan bedrijven hierbij een oplossing bieden. Het is een krachtig instrument dat gebruikt kan worden om aandacht te vergaren, door simpelweg provocerend

te zijn zonder drastisch over te komen (Malik, 2008). Ook werd aangehaald dat de manier waarop familiebedrijven aan verandering doen verschillend is. Hoewel SEW familiebedrijven kan weerhouden om aan verandering te doen, is het een hele belangrijke factor voor familiale ondernemingen. Vandaar dat het interessant is te kijken welke factoren familiale ondernemingen stimuleren of weerhouden *renewal* toe te passen. Verder onderzoek over het belang van *renewal* en de verschillende aspecten die hiertoe bijdragen bieden interessante onderzoeksperspectieven voor de toekomst. Deze masterproef zal dan ook trachten bij te dragen aan dit verder onderzoek.

2. Onderzoeksopzet

2.1 Centrale onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag van deze masterproef luidt als volgt:

“Welke factoren dragen ertoe bij dat Vlaamse familiebedrijven al dan niet aan *renewal* doen?”

De keuze van het onderwerp is gebaseerd op het feit dat indien familiebedrijven op lange termijn succesvol willen zijn, ze steeds moeten proberen om in te zetten op vernieuwing. Hierdoor zullen er veranderingen moeten plaatsvinden in het bedrijf, soms kunnen deze afwijken van de traditionele waarden. Vandaar dat deze masterproef gaat over factoren die *renewal* al dan niet beïnvloeden.

2.2 Onderzoeksstrategie

Om een beter beeld te verkrijgen omtrent de problematiek inzake *renewal* wordt eerst een diepgaande literatuurstudie uitgevoerd. Voor de wetenschappelijke artikelen wordt er beroep gedaan op verschillende databanken, namelijk de bibliotheek van Universiteit Hasselt, EBSCOhost en Google Scholar. Volgende zoektermen werden gebruikt: familiebedrijven, continuïteit, familiale CEO, niet-familiale CEO, SEW, *ability-willingsness* fenomeen, *agency theory*, *stewardship theory*, *renewal*, *resistance to change*, *crisis*, verandering van *business model*, (*radical*) *strategic change*, enzovoort. Aan de hand van de literatuurstudie kan worden vastgesteld dat de bestaande wetenschappelijke literatuur, over de factoren die *renewal* bij familiebedrijven stimuleren of belemmeren, eerder beperkt is. De onderzoeksvraag zal opgelost worden aan de hand van een kwalitatief onderzoek. De reeds bewezen feiten, die uit de literatuurstudie naar boven komen, zullen verder onderzocht worden en de aspecten die ontbreken binnen de academisch wereld kunnen door dit onderzoek toegevoegd worden. Het kwalitatief onderzoek zal uitgevoerd worden aan de hand van diepte-interviews. De vragen hiervoor zullen samengesteld worden aan de hand van de doorgenomen wetenschappelijke artikelen. De aanleiding van het kwalitatief onderzoek en de toegepaste methode worden weergegeven bij het empirisch onderzoek, waar het interviewprotocol zich eveneens bevindt. Telkens zal er dieper ingegaan worden op de familie en het bedrijf in kwestie. Een gedetailleerde vragenlijst inzake de interviews bevinden zich in de bijlagen.

De verzamelde data zullen verwerkt worden om een zo compleet mogelijk antwoord op de onderzoeksvraag te kunnen formuleren. Ter afsluiting van deze masterproef zullen er drie modellen gevormd worden omtrent het onderzoek. Hierbij worden de bevindingen uit het empirisch onderzoek vergeleken met de bevindingen uit de literatuurstudie. Tevens wordt er gereflecteerd over hoe het empirisch onderzoek beter had kunnen verlopen. De vraag die hierbij gesteld kan worden: “Was het onderzoek relevant en is er een significante bijdrage geleverd?” Tot slot wordt de mogelijkheid voor verder onderzoek aangehaald.

3. Literatuurstudie

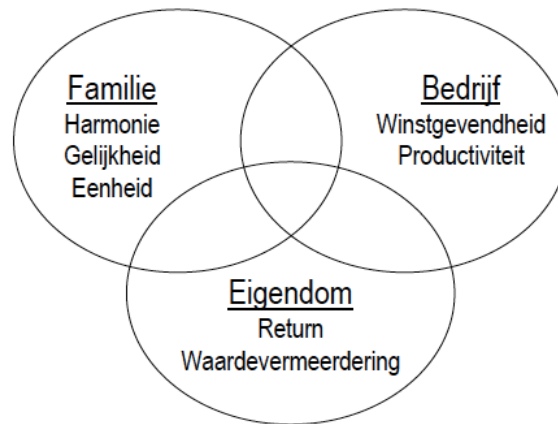
3.1 Familiebedrijf

Het begrip familiebedrijf wordt in de literatuur door verschillende uiteenlopende methoden onderzocht. Er is namelijk geen eenduidige definitie die familiebedrijven grondig van niet-familiebedrijven onderscheidt. Door deze verscheidenheid aan definities is het dus moeilijk om één definitie te formuleren (Ceysens, 2008). Vermoedelijk speelt de heterogeniteit van familiebedrijven hierin een rol (Chua, Chrisman, Steier, & Rau, 2012). Toch zullen enkele definities van verschillende auteurs aangehaald worden. Zo verklaart Massis et al. (2015) dat familiebedrijven wereldwijd de meest alomtegenwoordige vorm van een zakelijke organisatie zijn met een blijvende invloed van de gezinnen op het bedrijfsleven en de samenleving als essentiële onderdelen van een wereldeconomie. Een andere interpretatie van het begrip stelt dat een familiebedrijf een synthese is van volgende aspecten: eigendomscontrole door twee of meerdere leden van een gezin, een samenwerkingsverband tussen gezinnen, een strategische invloed door familieleden over het beheer van de onderneming, de zorg voor familiale relaties en de droom van continuïteit tussen de generaties (Poza & Daugherty, 2014).

Een van de doelen van bedrijven in het algemeen, dus ook deze voor familiebedrijven, is het vinden van een perfecte balans tussen het waarborgen van continuïteit van het bedrijf en het creëren van winstgevendheid door de productie van goederen of het leveren van diensten. Het driecirkeldiagram van Tiagiuri & Davis (1996), zie figuur 1, geeft weer dat een familiebedrijf uniek is. Dit diagram toont een verbondenheid van de familie en het bedrijf, bovendien toont het aan wat een familiebedrijf is en haar bijbehorende eigenschappen. De emotionele verbondenheid met het bedrijf en de invloed van de familiale cultuur hebben een invloed op de *business*. Zoals weergegeven in figuur 1 bestaat het driecirkeldiagram uit drie overlappende subsystemen: de familie, het bedrijf en de eigenaars van het bedrijf. Elk vernoemd subsysteem heeft zijn eigen belangen, ambities en verwachtingen. Logischerwijs bepaalt het subsysteem "familie" dat familiebedrijven anders zijn dan niet-familiebedrijven (Ceysens, 2008). Elk subsysteem heeft haar eigen grenzen. Dit zorgt ervoor dat de drie subsystemen toch gescheiden kunnen worden van elkaar enerzijds, en de externe omgeving waarin het familiebedrijf opereert anderzijds. Kortom, een familiebedrijf kan vergeleken worden met drie overlappende, op elkaar inwerkende en onafhankelijke subsystemen die bestaan uit familie, managers en eigenaars. Indien een familiale onderneming goed wil presteren zullen de subsystemen optimaal geïntegreerd moeten worden in het totale systeem van het bedrijf (Moores, 2009).

Een ander doel van familiebedrijven, dat nauw samenhangt met het vorige, is het maximaliseren van de positieve gevolgen van de bivalente attributen en het minimaliseren van mogelijke negatieve gevolgen. Bivalente attributen zijn de unieke, inherente kenmerken van familiale ondernemingen en vormen de bron van voor- en nadelen voor dit type organisatie. Deze kenmerken vloeien rechtstreeks voort uit de overlap van familie, eigenaars en management. Uit figuur 1, waar de overlappingsen weergegeven zijn, kan een voorbeeld gevormd worden. Het toont bijvoorbeeld dat vader en zoon beiden leden zijn van dezelfde familie, beiden lid zijn van dezelfde groep eigenaars en beiden deel

uitmaken van de managementgroep. De overlap van deze lidmaatschapsgroepen genereert de verschillende kenmerken van familiebedrijven (Tagiuri & Davis, 1996).



Figuur 1: Het driecirkeldiagram (Tagiuri & Davis, geciteerd in Ceysens, 2008).

Zoals reeds in de probleemstelling aangehaald werd, is het nastreven van continuïteit voor familiale ondernemingen cruciaal. Naast de hierboven vernoemde doelen voor familiebedrijven, mag volgende uitdaging zeker niet vergeten worden: familiebedrijven streven naar een mooi evenwicht tussen een gezond bedrijf, een gezonde familie en een voortzetting van generatie op generatie (Poza & Daugherty, 2014). Nochtans blijkt dat dit behoud van een familiaal karakter geen gemakkelijke doelstelling is voor Vlaamse familiebedrijven. Zo blijft slechts minder dan twee derde van de familiale ondernemingen na de tweede generatie nog in handen van de familie en na drie generaties slechts nog dertien procent (Voordeckers & Van Gils, 2003). Dit fenomeen, waaruit blijkt dat de voortzetting van familiebedrijven vaak ophoudt na de derde generatie, wordt in de literatuur *the three generation rule* genoemd (Poza & Daugherty, 2014).

Daarnaast hebben familieleden expliciete voorkeuren, sociale interesses, objectieven, capaciteiten en bijzondere controlerechten over de activa van het bedrijf. Al deze componenten dragen ertoe bij of er al dan niet geïnoveerd zal worden (Matzler, Veider, Hautz, & Stadler, 2014). Verder hecht men als familie veel waarde aan volgende elementen: patriarchale plicht, altruïsme, trots, familiale harmonie, politieke macht, status en controle over de rijkdom. Deze aspecten verkrijgen een grotere aandacht bij familiebedrijven dan niet-familiebedrijven (Gomez-Mejia, Cruz, Berrone, & De Castro, 2011; Miller & Le Breton-Miller, 2014).

3.2 Renewal

3.2.1 (Strategic) renewal, radical (strategic) change

Familiebedrijven hebben niet alleen moeite met het behouden van hun familiaal karakter, ook het doorvoeren van verandering lijkt een werkpunt. Hamel & Välikangas (2003) beschreven dit als *renewal*, wat ook wel *strategic renewal* genoemd wordt. Dit concept wordt door Agarwal & Helfat (2009) gedefinieerd als volgt: "Strategic renewal includes the process, content, and outcome of refreshment or replacement of attributes of an organization that have the potential to substantially affect its long-term prospects." Verder tonen ze aan dat *strategic renewal* vier karakteristieken bevat die omschreven werden in de definitie hierboven. Het eerste kenmerk omvat een invloed op de vooruitzichten van een onderneming op lange termijn. De tweede eigenschap van dit begrip heeft te maken met het proces, de inhoud en de resultaten van de vernieuwing. Ten derde bevat het de verfrissing of vervanging van attributen die aanwezig zijn in een bedrijf. En als laatste tonen Agarwal & Helfat (2009) aan dat *strategic renewal* als doel heeft een basis te vormen voor de toekomstige groei en ontwikkeling door middel van verfrissing of vervanging toe te passen. *Strategic renewal* kan gelinkt worden aan *radical change* en meer specifiek aan *radical strategic change* aangezien beide concepten gerelateerd zijn aan *business model change*. Het begrip *radical change* kan omschreven worden als een overgang tussen organisatorische toestanden die duidelijk verschillend zijn van elkaar en die verwezenlijkt worden over een korte tijdspanne (Wischnevsky & Damanpour, 2006). Kortom radicale veranderingen kunnen onafhankelijk van elkaar plaatsvinden in een willekeurig organisatorische dimensie, zonder enige verplichting van een gelijktijdige wijziging van alle dimensies (Weick, geciteerd in Wischnevsky & Damanpour, 2006). Terwijl *radical strategic change* refereert naar grote verschuivingen in de meest cruciale uitwisselingen tussen de organisatie en haar omgeving. Bovendien omvat deze term grote wijzigingen in een bedrijf zijn *business focus or mix*, concurrerende en collaboratieve strategische keuzes en lange termijn doelstellingen. Verschuivingen in de concurrentiestrategie op bedrijfsniveau (Boeker, geciteerd in Wischnevsky & Damanpour, 2006) en diversificatie op corporate niveau (Sharma & Kesner, geciteerd in Wischnevsky & Damanpour, 2006) zijn enkele voorbeelden van *radical strategic change*.

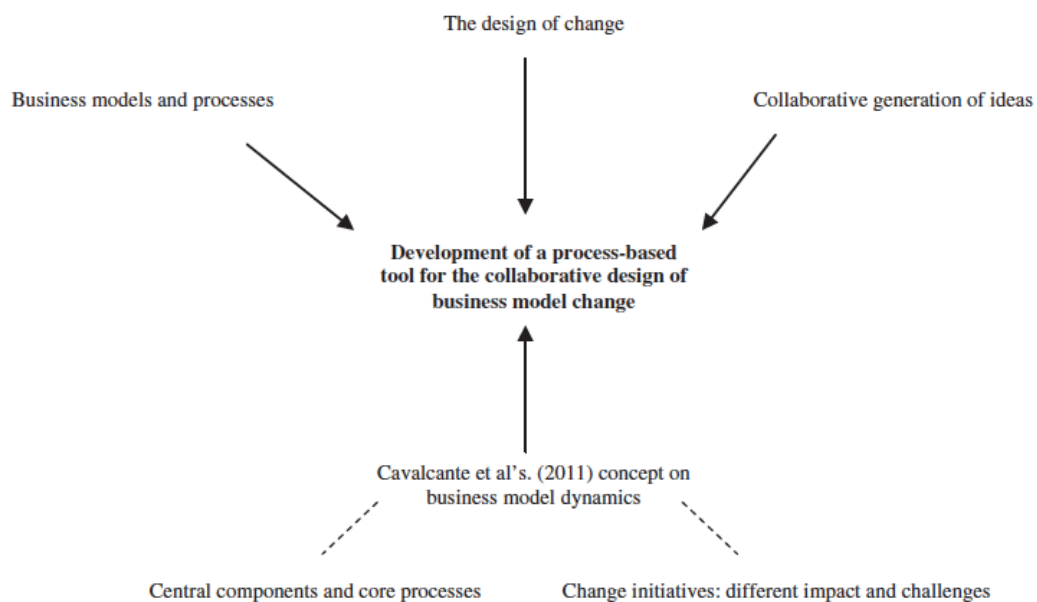
Naast de vier kenmerken van *strategic renewal* heeft deze term een kritieke impact op zowel individuele bedrijven en industrieën als op de gehele economie. Hierdoor verwijst *strategic renewal* niet alleen naar opportuniteiten maar evenzeer naar uitdagingen voor organisaties. Agarwal & Helfat (2009) menen dat er twee basistypen bestaan inzake dit begrip, zijnde *discontinuous strategic transformations* en *incremental renewal*. Het eerste type verkrijgt meer aandacht bij de analyse van *strategic renewal*. *Discontinuous strategic transformations* refereert naar grote veranderingen, zoals bijvoorbeeld technologische veranderingen of de vraag van de klant, die ervoor kunnen zorgen dat een bedrijf fundamentele wijzigingen van een of meerdere aspecten zal doorvoeren in verband met de strategie en de organisatie. Dit toont aan dat grote transformaties niet alleen betrekking hebben op grote hoeveelheden van verandering, maar ook aanpassingen inzake meerdere dimensies zoals bijvoorbeeld het bedrijfsmodel. Daarnaast kan een bedrijf eveneens een strategische transformatie trachten toe te passen doordat de primaire markt volwassen geworden is of afneemt. Hierdoor zal het bedrijf op zoek moeten gaan naar nieuwe mogelijkheden voor groei. Deze soorten van

transformaties hebben invloed op een vervanging van belangrijke onderdelen van een onderneming en haar strategie en ook op de vooruitzichten van de onderneming op lange termijn. Het tweede type dat verwijst naar *strategic renewal* wordt gedefinieerd door *incremental renewal*. Dit houdt in dat bedrijven proberen om te gaan met veranderingen in de externe omgeving. Hierdoor zal de noodzaak voor een toekomstige transformatie die groter en moeilijker is afnemen. Een dergelijke proactieve *incremental renewal* kan experimenten omvatten die verband houden buiten de *core business*. Voorbeelden hiervan zijn *corporate venturing* en incrementele wijzigingen in de kernactiviteiten. Bovendien kan *incremental strategic renewal* het bedrijf aanzetten om de externe omgeving zo te beïnvloeden dat het zijn vruchten afwerpt.

3.2.2 Business model change

Hamel & Välikangas (2003) omschrijven de term *renewal* als een verandering van het *business model*. Door het toegenomen tempo van globalisering en technologische veranderingen ligt er een grote druk op ondernemingen om zich aan te passen (Agarwal & Helfat, 2009). Volgens Casadesus-Masanell & Ricart (2011) zal in de toekomst de zoektocht naar een concurrentievoordeel starten met het *business model*. Dit kan verklaren waarom er een toenemend belang is in de mate waarop bedrijven hun bedrijfsmodel moeten wijzigen. Echter over de term *business model* bestaan er verschillende interpretaties in de literatuur. Zo meent Osterwalder et al. (2005) dat een bedrijfsmodel een vereenvoudigde weergave is van hoe een bedrijf zaken doet. Terwijl geleerden aantonen dat een *business model* centrale componenten presenteert. Een voorbeeld hiervan verwijst naar de argumentatie van Morris et al. (2005) & Morris et al. (2006) die verklaren dat een *business model* zes onderdelen bezit, waaronder bijvoorbeeld factoren gerelateerd aan marktaanbiedingen, marktfactoren en interne capaciteiten. Hoewel Johnson et al. (2008) menen dat er maar vier componenten zijn. Deze vier aspecten die deel uitmaken van het bedrijfsmodel bedragen *customer value proposition*, *profit formula*, *key resources* en *key processes*. Daarnaast bestaan er in de literatuur discussies tussen geleerden over specifieke aspecten die gerelateerd zijn aan de dynamieken van een bedrijf haar *business model*. Door de onenigheid over de verscheidene componenten van een onderneming haar *business model* kan er vastgesteld worden dat bedrijven complexe systemen zijn die moeilijk te begrijpen zijn vanuit één perspectief (Denyer et al., geciteerd in Cavalcante, 2014). Zo tonen Voelpel et al. (2004) aan dat er rekening gehouden moet worden met bepaalde dimensies in het bedrijfsmodel waarin er een verandering plaatsvindt. Een nieuw *business model* kan ontwikkeld worden door vier dimensies toe te passen, met name *customer sensing*, *technology sensing*, *business infrastructure sensing* en *economic/profitability sensing* (Cavalcante, 2014).

Indien familiebedrijven zich willen onderscheiden van hun concurrenten, dienen ze een innovatief *business model* te ontwikkelen. Redenen die aan de basis liggen voor *renewal* zijn: de economische crisis (Almeida, Oliveira, & Cruz, geciteerd in Müller, 2014), een snelle en turbulente omgeving of verschuivingen in de behoeften van de klant (Hamel & Välikangas; Teece, geciteerd in Müller, 2014). Vandaar dat een bedrijfsmodel flexibel moet zijn en zich gemakkelijk kan aanpassen aan de veranderende omgeving (Müller, 2014). Een methode die toegepast kan worden voor het ontwerpen van een verandering in het *business model* heeft te maken met een nieuwe, procesmatige artefact, ook wel Cavalcante et al.'s (2011) *process-based view of business model change* genoemd. Volgens deze schrijvers wordt een bedrijfsmodel gedefinieerd als volgt: "An abstraction of the principles supporting the development of a firm's core repeated processes." Daarnaast wordt er gesteld dat de centrale onderdelen van een onderneming haar bedrijfsmodel verschillen van bedrijf tot bedrijf, waarbij elk onderdeel vertegenwoordigd wordt door herhaalde kernprocessen. Ook veranderingsinitiatieven hebben invloed op specifieke componenten van een onderneming haar *business model* (Cavalcante et al., geciteerd in Cavalcante, 2014). Het analytisch kader dat afgebeeld is in figuur 2 geeft de belangrijkste elementen weer die Cavalcante (2014) afleidde uit zijn literatuurstudie met betrekking tot *business model change*. Deze drie elementen zijn *business models and processes*, *the design of change* en *the collaborative generation of ideas*. Naast deze belangrijkste elementen is eveneens de visie van Cavalcante et al. (2011) over de dynamieken van een *business model* toegepast om tot dit analytisch kader te komen. Met behulp van figuur 2 kan een wijziging van een bedrijfsmodel vereenvoudigd worden.



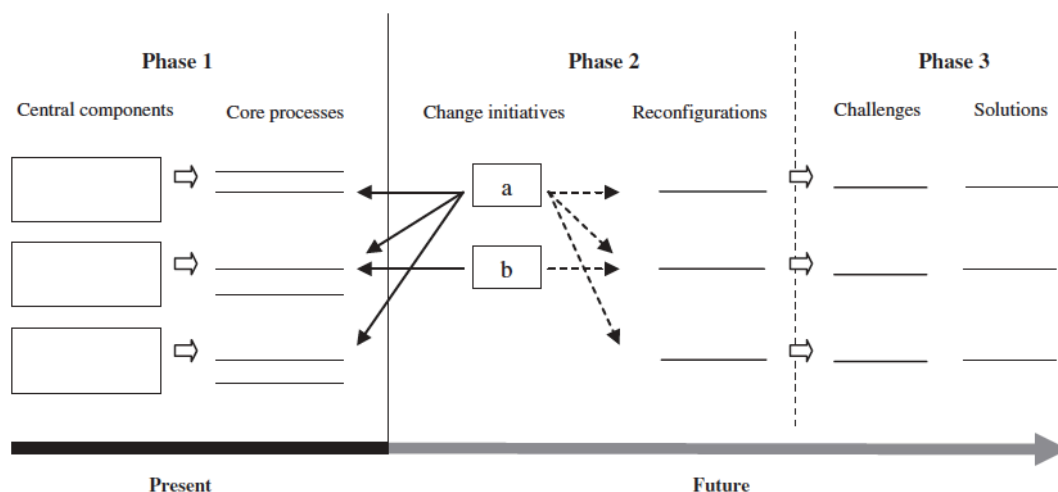
Figuur 2: Analytisch kader (Cavalcante, 2014).

Indien een bedrijf haar *business model* wil aanpassen zal hiervoor eerst een ontwerp gemaakt moeten worden. Bedrijven hanteren verschillende bedrijfsmodellen en kiezen degene die het beste aansluit bij hun omgeving. Zelfs wanneer ondernemingen in dezelfde sector actief zijn en beschikken over een gelijke omgeving, toch zal er een variatie aan bedrijfsmodellen bestaan. Dit doordat elke oprichter een andere visie heeft (Baron & Hannan, geciteerd in Cavalcante, 2014). Vandaar dat het essentieel is een beter inzicht te bekomen omtrent het werkingsmechanisme van een bedrijf (Teece; Zott & Amit, geciteerd in Cavalcante, 2014). Cavalcante (2014) vernoemt een gestructureerde aanpak met drie fases, zoals weergegeven in figuur 3.

Het belangrijkste doel van fase 1 is om het huidige bedrijfsmodel van de onderneming te identificeren, terwijl die van fase 2 en 3 meer gericht is op hoe veranderingsinitiatieven het *business model* zullen beïnvloeden. Uit figuur 3 kunnen er drie hoofdfases afgelezen worden. In de eerste fase worden er blokken gevormd die verwijzen naar de identificatie van de centrale onderdelen van een onderneming haar bedrijfsmodel. Deze blokken worden gevolgd door een korte beschrijving van de belangrijkste processen. De centrale componenten kunnen vergeleken worden met brede categorieën die verbonden zijn aan herhaalde kernprocessen. Het aantal blokken dat in fase 1 vermeld moet worden is variabel. Kortom de identificatie van de kernprocessen kan controversieel zijn. De twee aspecten die nodig zijn om fase 1 te vormen, zijnde de centrale onderdelen en de herhaalde kernprocessen, variëren van bedrijf tot bedrijf en zijn afhankelijk van zowel het type activiteit die de onderneming uitoefent als de manier waarop oprichters en topmanagers omgaan met de mate waarin het bedrijf zaken doet in een bepaalde omgeving (Cavalcante et al., geciteerd in Cavalcante, 2014).

De tweede fase die betrekking heeft tot het ontwerp van een bedrijfsmodel verandering beschrijft kort de veranderingsinitiatieven van het bedrijf en hoe de kernprocessen zullen beïnvloed worden. De veranderingsinitiatieven kunnen gerelateerd zijn aan bijvoorbeeld de ontwikkeling van nieuwe producten en/of diensten, de ontwikkeling van een nieuw werkende logica voor een *business unit* of aan het hele bedrijf. De vernoemde initiatieven worden bepaald door het bewustzijn waarin het bedrijf opereert, wat op zich een voortdurende aandacht en alertheid vereist (Denyer et al., geciteerd in Cavalcante, 2014). Bijkomend toont Jones (2009) aan dat de besluitvorming van managers omtrent initiatieven inzake aanpassingen niet alleen door het bedrijf haar externe omgeving maar ook door interne factoren wordt beïnvloed. Deze interne factoren hebben als doel de efficiëntie en effectiviteit te verbeteren. Het doel van fase 2 is het identificeren van hoe de invoering van een veranderingsinitiatief een invloed kan hebben op de belangrijkste onderdelen en kernprocessen van een bedrijfsmodel. Hierbij worden blokken gevormd die de initiatieven omtrent verandering, de belangrijkste onderdelen en de kernprocessen kunnen beïnvloeden. Deze beïnvloeding wordt weergegeven door pijlen met ongebroken lijnen richting fase 1 of aangeduid door pijlen met gebroken lijnen richting *reconfigurations*. Zoals weergegeven op figuur 3, zijn er twee blokken met betrekking tot veranderingsinitiatieven, met name "a" en "b". De veranderingsinitiatieven beschreven in "a" hebben een invloed op alle belangrijke onderdelen, terwijl blok "b" slechts één aspect beïnvloedt. Dit toont aan dat verscheidene initiatieven omtrent wijzigingen een verschillende hoeveelheid van belangrijke onderdelen beïnvloeden (Cavalcante, 2014).

De laatste fase die afgebeeld wordt in figuur 3, fase 3, verwijst naar de identificatie van de te overwinnen uitdagingen die verband houden met een veranderingsinitiatief en oplossingen hieromtrent. Het belangrijkste doel voor deze fase is om ex ante uitdagingen die gekoppeld zijn aan veranderingsinitiatieven te identificeren waarmee het bedrijf mogelijks geconfronteerd wordt. Door op voorhand, voor de implementatie van een veranderingsinitiatief, de te overwinnen uitdagingen te identificeren kunnen toekomstige grote problemen vermeden worden. Zowel op individueel als organisatorisch niveau kunnen uitdagingen ontstaan. De uitdagingen op individueel niveau, waaronder ook managers en medewerkers, bevatten onder andere cognitieve, ethische, emotionele en culturele aspecten. Terwijl het organisatorische niveau eerder interne en externe kwesties omvat. Enkele voorbeelden hiervan zijn de coördinatie van bestaande en nieuwe activiteiten, het verkrijgen van aanvullend kapitaal om nieuwe investeringen te financieren en de juridische regeling inzake veranderingsinitiatieven. Verder bestaat er geen formeel analytisch proces voor het identificeren van de belangrijkste uitdagingen omtrent *business model change*. Door het feit dat er geen grenzen bestaan, zijn de uitdagingen afhankelijk van de standpunten van individuen en kan daardoor, doorheen de tijd een wijziging ontstaan als onderdeel van een continu reflectief proces (Cavalcante, 2014).

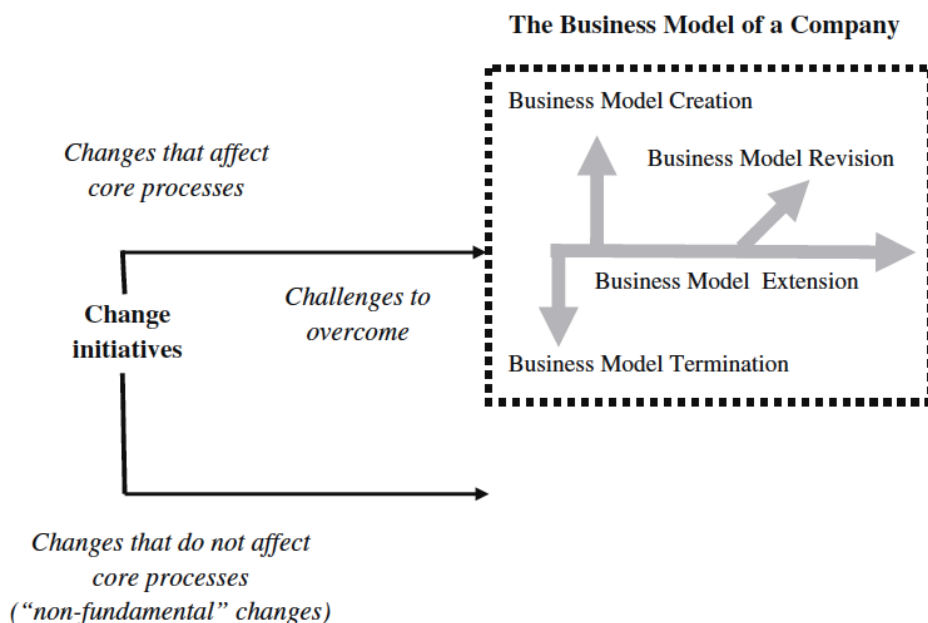


Figuur 3: Model voor de ontwikkeling van een bedrijfsmodel verandering (Cavalcante, 2014).

Doordat bedrijven complexe systemen zijn is er geen optimaal ontwerp hieromtrent (Westerman et al., geciteerd in Cavalcante, 2014). Dit draagt ertoe bij dat ontwerpen inzake bedrijfsmodel verandering en latere wijzigingen niet vastliggen en open moeten staan voor evolutie (Dunbar & Starbuck, geciteerd in Cavalcante, 2014). Algemeen zijn er twee visies over hoe een onderneming haar bedrijfsmodel moet wijzigen. In de eerste visie wordt geopteerd voor een zorgvuldige analyse voordat er effectief een *business model change* kan plaatsvinden (MacInnes, 2005; Demil & Lecocq, 2010; Chesbrough, 2010; Cavalcante et al., 2011). Terwijl de tweede visie meer gericht is op een spontane en opkomende aanpak die gebaseerd is op situationele *trial-and-error* praktijken (McGrath,

2010; Svejenova et al., 2010; Sosna et al., 2010). Toch formuleerde Cavalcante (2014) vier modellen omtrent *business model change* die gebaseerd zijn op Cavalcante et al.'s (2011) *process-based framework*. Deze vier soorten *business model change* worden afgebeeld op figuur 4 en zullen in de volgende alinea besproken worden. Bij Cavalcante et al.'s (2011) *process-based framework* wordt aandacht besteedt aan de initiatieven genomen door individuen van de organisatie. Bij de ontwikkeling van deze vier *business model change* modellen ontdekte Cavalcante (2014) een "pre-stage" van de potentiële bedrijfsmodel veranderingen. Deze "pre-stage" wordt gekenmerkt door processen van experimenteren en leren, die vervolgens kunnen leiden tot werkelijke *business model change*. De "pre-stage" kan beschreven worden als een intermediaire fase voorafgaand aan veranderingen in het bedrijfsmodel. Deze fase vindt plaats wanneer ondernemingen hun veranderingscapaciteit moeten ontwikkelen (Meyer & Stensaker, geciteerd in Cavalcante, 2014) door specifieke, gerichte organisatorische processen. Daarnaast levert de "pre-stage" een belangrijke bijdrage aan zowel het onderzoek als de praktijken gerelateerd aan veranderingen van bedrijfsmodellen. Dit komt doordat de intermediaire fase ervoor zorgt dat bedrijven ontwikkelingen gaan invoeren inzake dynamische capaciteiten (Teece et al., geciteerd in Cavalcante, 2014). Voorbeelden van dynamische capaciteiten bedragen de mogelijkheid om continu te herwaarderen, te vernieuwen en de middelen van de onderneming te herconfigureren (Eisenhardt & Martin; O'Connor; Ambrosini & Bowman, geciteerd in Cavalcante, 2014). Kortom de "pre-stage" geeft een beter inzicht over wanneer veranderingsinitiatieven een invloed hebben op een bedrijfsmodel en wanneer deze initiatieven dit niet doen. Hierdoor kunnen managers een proactieve houding aannemen en bedrijven begeleiden richting een meer effectieve *business model change*.

In figuur 4 worden de veranderingsinitiatieven afgebeeld die al dan niet een invloed hebben op de herhaaldelijke kernprocessen van het bedrijfsmodel. Indien deze initiatieven geen invloed hebben op kernprocessen worden ze niet-ingrijpende uitdagingen genoemd. Dit heeft als gevolg dat er geen verandering van het bedrijfsmodel kan ontstaan. Echter indien er wel een invloed plaatsvindt op deze processen, moeten uitdagingen van verschillende aard overwonnen worden. Een verandering in het bedrijfsmodel zal enkel gebeuren indien een veranderingsinitiatief invloed uitoefent op de kernprocessen van het bedrijf en voordat er verschillende uitdagingen zijn die moeten overwonnen worden. De vier soorten *business model change* betreffen: *business model creation*, *business model extension*, *business model revision* en *business model termination*. *Business model creation* refereert naar de verwezenlijking van een bedrijfsidee tot een nieuwe onderneming. Terwijl *business model extension* het verbeteren van de onderneming door een toevoeging van nieuwe processen inhoudt. Het ingrijpen van bestaande kernprocessen en ze te vervangen door nieuwe, slaat op *business model revision*. En *business model termination* verwijst naar het verwijderen van kernprocessen. De mogelijkheid om uitdagingen te overwinnen hangt af van het type *business model change*. Zo zal *business model revision* bijvoorbeeld meer complexe uitdagingen bevatten dan *business model extension* (Cavalcante, 2014).

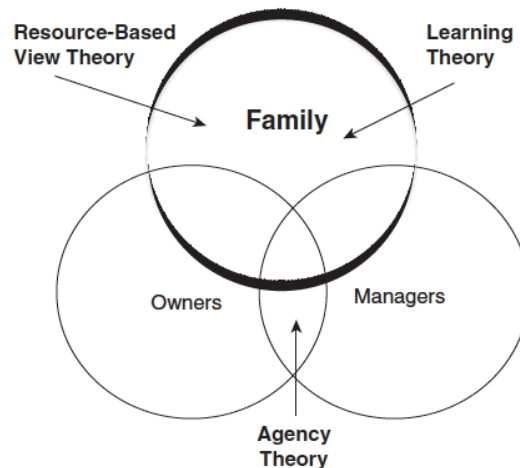


Figuur 4: Kader over veranderingen van het bedrijfsmodel
(Cavalcante et al., geciteerd in Cavalcante, 2014).

3.2.3 Driecirkeldiagram van Tagiuri & Davis

Zoals hierboven reeds aangehaald werd is er nog geen consensus bereikt over een universeel geaccepteerde definitie van het concept familiebedrijf. Toch zijn er een aantal theorieën die het begrip proberen te verduidelijken. Een eerste theorie, *systems theory*, refereert naar het driecirkeldiagram van Tagiuri & Davis (1996) dat afgebeeld is op figuur 1. Het bedrijf is een dynamisch systeem waarin integratie wordt bereikt door de overlappen tussen familie, management en eigendom. Door middel van het diagram optimaal te gebruiken kunnen familiebedrijven een competitief voordeel behalen. Het is dus een uitdaging om de drie subsystemen te laten functioneren in een goede balans. Individuele perspectieven van de familie en het bedrijf kunnen echter stevig verschillen, wat leidt tot een te grote nadruk van een subsysteem ten koste van anderen. Deze dominantie kan de vorm hebben van: *family-first business*, *management-first business* of *ownership-first business*. Bij *family-first business* domineert het familiale deel van het bedrijf terwijl *management-first business* de nadruk legt op het managementsysteem. Indien familiebedrijven *ownership-first business* nastreven is de investeringshorizon heel belangrijk. Een groot probleem bij familiale ondernemingen ontstaat wanneer de systemen door elkaar beginnen te lopen en de grenzen beginnen te vervagen. Dit wordt in de literatuur omschreven door *blurred system boundaries*. Vandaar dat het interessant is om te streven naar een gezamenlijke optimalisering. Bedrijven moeten dus het beste van de drie subsystemen naar boven brengen, dit kan door bijvoorbeeld bepaalde criteria op te stellen inzake de tewerkstelling van het bedrijf (Poza & Daugherty, 2014).

Moore (2009) ontwikkelde een alternatief van het driecirkeldiagram gecreëerd door Tagiuri & Davis (1996). Naast *systems theory* speelt ook *resource-based view theory*, *learning theory* en *agency theory* hierin een rol. De integratie van de verschillende theorieën is weergegeven in figuur 5. Deze theorieën zullen een voor een hieronder besproken worden.



Figuur 5: Integratie van de theorieën inzake de systemen omtrent familiebedrijven (Moore, 2009).

De eerste theorie, namelijk *resource-based theory*, verwijst naar de unieke mogelijkheden of middelen die familiebedrijven omzetten in een competitief voordeel. Deze resources worden vaak organisatorische competenties genoemd. Verder toont de theorie aan dat bepaalde familiale ondernemingen inspelen op unieke voordelen. Dit vermogen is afhankelijk van de kwaliteit van de interactie tussen het bedrijfsleven en de familie (Poza & Daugherty, 2014). Unieke middelen van familiebedrijven zijn het gevolg van capaciteiten die moeilijk te imiteren zijn. Deze capaciteiten die niet gemakkelijk na te bootsen zijn, worden *familiness* genoemd (Cabrera- Suárez et al.; Habbershon & Williams, geciteerd in Llach & Nordqvist, 2010). Het begrip *familiness* omschrijft de unieke bundel van *resources* die gecreëerd wordt door de interactie tussen familie en bedrijf (Habbershon & Williams, geciteerd in Llach & Nordqvist, 2010). Enkele voorbeelden hiervan zijn *human capital*, *social capital*, *financial capital* en *patient capital* (Pearson, Carr, & Shaw; Sirmon & Hitt, geciteerd in Carnes & Ireland, 2013). Deze unieke bundel van bronnen kan zowel voordelen als nadelen creëren (Sirmon & Hitt, geciteerd in Llach & Nordqvist, 2010). Een van de belangrijkste voordelen van *familiness* is het gebruik van een unieke familiale taal binnen het bedrijf. Hierdoor zullen werknemers efficiënter communiceren en meer informatie uitwisselen (Tagiuri & Davis, geciteerd in Llach & Nordqvist, 2010). Kortom de *resource-based theory* suggereert dat bedrijven overleven als gevolg van de mogelijkheid om heterogene en gebrekkig veranderbare middelen te combineren (Penrose; Wernerfelt, geciteerd in Moore, 2009).

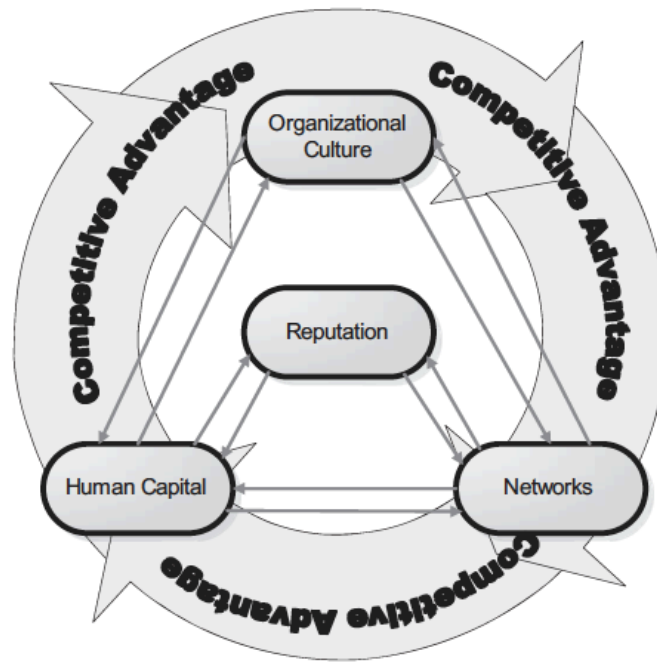
Naast de *resource-based theory* haalt Moores (2009) de *learning theory* aan. Organisatorisch leren is een proces dat nieuwe kennis voor individuen creëert. Dankzij een onderneming haar individuele leden kan een organisatie leren. Vandaar dat organisatorisch leren door individueel leren gevormd wordt (Kim; Nonaka; Senge, geciteerd in Moores, 2009). Het is bewezen dat hoe meer individuen leren, hoe groter de kans wordt dat een organisatie succes zal bereiken. Bovendien is een lerende organisatie een organisatie gedreven in het maken, verwerven en overdragen van kennis en het wijzigen van het gedrag omtrent nieuwe kennis en inzichten (Garvin, geciteerd in Moores, 2009). Bijgevolg bestaan de kenmerken van een lerende organisatie uit nieuwe ideeën als voorwaarde voor leren, overgedragen kennis doorheen heel de organisatie en een gedragswijziging als gevolg van nieuwe kennis. Daarnaast proberen lerende organisaties steeds nieuwe ideeën en informatie te verzamelen door de externe omgeving te onderzoeken, door het aannemen van nieuwe talenten en expertise wanneer nodig en door middelen te besteden voor het trainen van hun werknemers (Garvin; Gephart, Marsick, Van Buren, & Spiro; Pedler, Burgoyne, & Boydell; Watkins & Marsick, geciteerd in Moores, 2009). Samengevat creëert organisatorisch leren nieuwe kennis. De gecreëerde nieuwe kennis vormt een belangrijke strategische hulpbron (De Geus; Grant; Nonaka, geciteerd in Moores, 2009). Deze hulpbron heeft de capaciteit om de innovativiteit van ondernemingen (Baker & Sinkula; Bates & Khasawneh, geciteerd in Moores, 2009) te verbeteren en ook de prestaties.

De derde en laatste theorie die weergegeven is in het driecirkeldiagram van Moores (2009) is de *agency theory*. Deze theorie (Ross; Eisenhardt, geciteerd in Chrisman, Chua, & Litz, 2004) geeft de relatie weer tussen twee partijen, met name deze van de principaal en de agent. De principaal, ook wel de opdrachtgever genoemd, stelt een agent aan voor het uitvoeren van activiteiten. Echter beide partijen hebben elk hun eigen belangen. De *agency theory* toont aan dat de agent uit eigenbelang gaat handelen en dus niet in het belang van zijn opdrachtgever. Bovendien zal een manager die geen eigenaar is niet zo ijverig waken over de maatregelen die een bedrijf neemt dan wanneer deze mede-eigenaar is. Door de scheiding van eigendom en beheer zal er een belangenconflict ontstaan (Ross, geciteerd in Chrisman et al., 2004). Wanneer beide partijen dezelfde belangen nastreven zijn er dus geen belangenconflicten en zal er zich tevens geen *agency* probleem stellen (Jensen & Meckling, geciteerd in Chrisman et al., 2004). Bijkomend bezit de agent, de vertegenwoordiger van de principaal, meer informatie over de agent, de beslissingssituatie en de gevolgen van activiteiten dan de opdrachtgever (Ross, geciteerd in Chrisman et al., 2004). Door deze asymmetrische informatie ontstaan er *agency costs*. Deze agentkosten vertegenwoordigen de kosten van alle activiteiten en de ontwerpen van besturingssystemen die nodig zijn om de belangen en acties van agenten af te stemmen met deze van de principalen (Chrisman et al., 2004). Familiebedrijven worden door de traditionele *agency theory* beschouwd als *zero agency cost cases* (Poza & Daugherty, 2014). Dit kan verklaren waarom familiale ondernemingen beter presteren. Le Breton-Miller & Miller (2009) tonen aan dat *agency* problemen niet enkel ontstaan vanuit principaal-agent conflicten, maar ook uit eigenaar-eigenaar conflicten. Als gevolg van uiteenlopende belangen tussen meerderheids- en minderheidsaandeelhouders kunnen eigenaar-eigenaar conflicten gevormd worden. Daarnaast houdt de *agency theory* zich evenzeer bezig met het oplossen van twee problemen die kunnen ontstaan door de relaties van de agenten. Het eerste probleem betreft de *agency problem*. Door middel van de wensen en doelstellingen van het principaal-agent conflict en de moeilijkheid voor de principaal

om na te gaan wat de agent doet, kan dit eerste probleem zich vormen. Verder wordt het probleem groter doordat de opdrachtgever niet kan controleren of de agent de juiste handelswijze toepast. Het tweede probleem, *risk sharing*, ontstaat wanneer de principaal en de agent verschillende houdingen hebben ten opzichte van risico's. Hierdoor zal er een conflict gevormd worden doordat de opdrachtgever en de agent verschillende handelingen verkiezen vanwege de verscheidene risicovoorkeuren (Eisenhardt, 1989). Niet alleen door asymmetrische informatie kunnen *agency costs* ontstaan, ook door nepotisme en altruïsme. De term nepotisme refereert naar het feit dat familieleden bevorderd zullen worden in het bedrijf doordat ze deel uitmaken van de familie en niet omwille van hun competenties. Zo kan bijvoorbeeld het familielid in kwestie sneller een promotie krijgen ongeacht zijn of haar prestaties. Door het favoriseren van familieleden bestaat de kans dat er geen aandacht besteed wordt aan externen die wel de juiste competenties bezitten voor de functie en zo moeilijkheden ondervinden bij het aantrekken en bewaren van hun werknemers. Nochtans door het in dienst nemen van betere kandidaten kunnen bedrijven het menselijk kapitaal en de visie van het bedrijf uitbreiden en zo betere kwaliteitsbeslissingen nemen (De Massis, Kotlar, Campopiano, & Cassia, 2015; De Vries, 1993). Nepotisme kan vermeden worden door *managerial worthiness* toe te passen in de onderneming. Hiermee wordt bedoeld dat de vaardigheden gerespecteerd moeten worden door alle stakeholders van het bedrijf (Poza & Daugherty, 2014). Altruïsme, een ander fenomeen dat agentkosten kan veroorzaken, verwijst naar het feit dat ouders zorg moeten dragen voor hun kinderen, familieleden rekening met elkaar moeten houden en dat de loyaliteit en inzet voor de familie en het bedrijf bevorderd wordt (Schulze, Lubatkin, & Dino, 2013). Ouders zijn niet alleen gul en liefdadig tegenover hun kinderen omdat ze van hen houden, maar ook doordat anders het eigen welzijn geschaad kan worden (Becker, geciteerd in Schulze et al., 2013). Deze vrijgevigheid kan ertoe leiden dat de kinderen gaan *free-riden*, geld van de ouders verkwisten en afhankelijk blijven van de ouders (Schulze et al., 2013).

3.2.4 Competitief voordeel

Wanneer familiebedrijven goed willen presteren moeten ze de drie subsystemen van het driecirkeldiagram optimaal integreren in het totale systeem van het bedrijf. Door deze subsystemen, zijnde familie, management en eigendom, optimaal te gebruiken kan er een competitief voordeel gecreëerd worden (Moores, 2009; Tagiuri & Davis, 1996). Daarnaast kunnen familiebedrijven zo'n voordeel bekomen door de *resource-based theory* toe te passen. Deze theorie suggereert dat het prestatieniveau van een bedrijf vooral toe te schrijven is aan haar bronnen (Penrose, geciteerd in Huybrechts et al., 2011). Barney (1991) beschrijft een bron als waardevol wanneer het gebruikt kan worden om de effectiviteit of efficiëntie van een bedrijf te verbeteren en als zeldzaam indien deze niet gebruikt wordt door een groot aantal ondernemingen tegelijkertijd. Deze twee kenmerken, namelijk waardevol en zeldzaam, zorgen voor een *resource* die aan de basis ligt van een competitief voordeel. Om een optimaal concurrentievoordeel te bereiken moet er een wederkerige relatie zijn tussen de organisatiecultuur, de reputatie, de netwerken en het menselijk kapitaal van een bedrijf. Deze relatie is afgebeeld in figuur 6. De vier duidelijk te onderscheiden groepen worden weergegeven in een kader van immateriële bronnen en voegen waarde toe aan familiebedrijven (Huybrechts et al., 2011).



Figuur 6: De wederkerige relatie tussen organisatiecultuur, menselijk kapitaal, netwerken, reputatie en concurrentievoordeel: toekomstige uitdagingen (Huybrechts et al., 2011).

Een organisationele cultuur wordt door Hofstede (1980) en Peters & Waterman (1982) geïntroduceerd als een mogelijke bron van concurrentievoordeel. Schein (1983) definieert deze materiële bron als: "A pattern of basic assumptions that a given group has invented, discovered, or developed in learning to cope with its problems of external adaption and internal integration – a pattern of assumptions that has worked well enough to be considered as valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems". De cultuur van familiebedrijven is verschillend en moeilijk te imiteren (Denison; Zahra et al., geciteerd in Huybrechts et al., 2011), vandaar dat familiale ondernemingen een competitief voordeel kunnen behalen (Huybrechts et al., 2011).

Niet alleen een organisationele cultuur is nodig om een concurrentievoordeel te bereiken, ook reputatie is hiervan een onderdeel. Dit bedrijfskenmerk kan omschreven worden door de perceptuele representatie van daden uit het verleden en de vooruitzichten die een bedrijf voor de toekomst heeft. Tevens beschrijft deze term de algemene oproep van de onderneming om de belangrijkste bestanddelen aan te geven in vergelijking met andere toonaangevende rivalen (Fombrun, geciteerd in Huybrechts et al., 2011). Verder dient de reputatie van een familiebedrijf als de basis om te overleven en voor de welvaart (Aronoff & Ward, geciteerd in Huybrechts et al., 2011). Algemeen blijken familiale ondernemingen meer betrouwbaar te zijn en omvatten minder risico inzake zakendoen (Short et al., geciteerd in Huybrechts et al., 2011). Dit kan ertoe bijdragen dat familiebedrijven een voordeel verkrijgen bij het coöpereren met diverse partijen.

Huybrechts et al. (2011) verwijzen bovendien ook naar een derde element dat bijdraagt tot een competitief voordeel, namelijk de netwerken. Dit concept impliceert de persoonlijke relaties die de vereisten van de organisatiestructuur overtreffen. De bronnen die door de netwerken geleverd kunnen worden zijn: informatie, technologie, toegang tot markten en aanvullende middelen (Hitt, Ireland, Camp, & Sexton, geciteerd in Huybrechts et al., 2011). Bovendien kan dit concept gekoppeld worden aan het begrip sociaal kapitaal. Sociaal kapitaal houdt de som van de werkelijke en potentiële bronnen in die ingebed zijn in deze persoonlijke relaties (Nahapiet et al., geciteerd in Huybrechts et al., 2011).

Als laatste onderdeel van het kader van immateriële bronnen dat zorgt voor een concurrentievoordeel wordt het menselijk kapitaal meegerekend. Deze eigenschap verwijst naar de vereiste kennis, vaardigheden en capaciteiten die leiden tot unieke en nieuwe acties (Coleman, geciteerd in Sirmon & Hitt, 2003). Er is echter een complicerende factor, zo kunnen er namelijk duale relaties optreden. Dit houdt in dat familieleden tegelijkertijd deelnemen aan zowel bedrijfsrelaties als familiale relaties in hun persoonlijk en professioneel leven. De potentiële sterktes die menselijk kapitaal met zich meebrengen zijn sterke commitment (Donnelley; Horton, geciteerd in Sirmon & Hitt, 2003) en een bedrijfsspecifieke kennis, ook wel *tacit knowledge* genoemd. Naast de sterktes gaan er eveneens enkele problemen gepaard met dit kenmerk. Zo blijkt dat er suboptimale beslissingen ontstaan bij het aanwerven van familieleden. Bovendien vormen zich ook conflicten inzake het aanwerven en behouden van hoog gekwalificeerde managers. Deze positieve en negatieve aspecten verhogen het belang van *human resource management* in familiebedrijven (Astrachan & Kolenko, geciteerd in Sirmon & Hitt, 2003). Verder halen Llach & Nordqvist (2010) aan dat *human capital* uniek, onafscheidelijk, synergetisch en moeilijk te kopiëren is. Huybrechts et al. (2011) voegen er nog aan toe dat *human capital* refereert naar de *know-how* en vaardigheden van zowel familiale als niet-familiale werknemers. Kortom het menselijk kapitaal richt zich op de individuele kenmerken (Burt, geciteerd in Sirmon & Hitt, 2003).

Zoals weergegeven in figuur 6 is het noodzakelijk dat de verschillende onderdelen samen geïntegreerd worden om een competitief voordeel te bereiken. Vandaar dat het niet mogelijk is dat één immateriële bron waarde zal toevoegen aan familiebedrijven (Dyer & Singh; Penrose; Teece et al., geciteerd in Huybrechts et al., 2011). Bovendien kan een concurrentievoordeel verkregen worden indien de bronnen die complementair, verwant of co-gespecialiseerd zijn, worden gecombineerd of indien er een hercombinatie plaatsvindt (Lockett et al., geciteerd in Huybrechts et al., 2011). Daarnaast kunnen deze bronnen een *sustainable* competitief voordeel opleveren indien ze geïntegreerd worden in het bedrijf en effectief ingezet worden. De vereisten voor het bereiken van dit *sustainable* competitief voordeel worden beschreven door de "VRIN voorwaarden". Deze impliceren dat de bronnen waardevol, zeldzaam, moeilijk imiteerbaar en niet vervangbaar moeten zijn (Sirmon & Hitt, 2003; Barney, geciteerd in Huybrechts, Voordeckers, Lybaert, & Vandemaele, 2011). Meer specifiek kan er een verband gelegd worden tussen *renewal* en het behalen van een (duurzaam) concurrentievoordeel. Vermits het veranderen van een bedrijfsmodel als basis dient voor het creëren van een competitief voordeel. Zo moeten de doelstellingen van de veranderingen de oorzaken van *renewal* verklaren (Müller, 2014). Indien bedrijven een beter inzicht verkrijgen in het

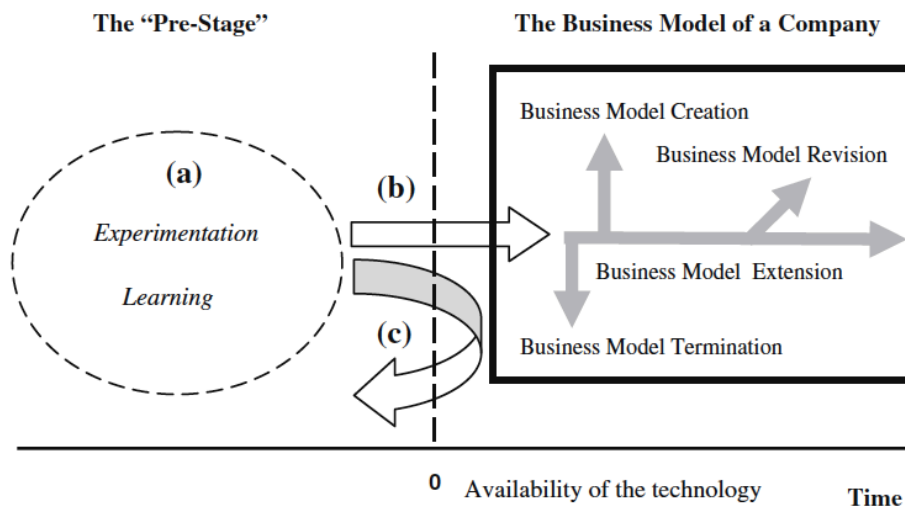
veranderingsproces kan dit de implementatie versnellen en zorgt het voor een bron van concurrentievoordeel voor de onderneming in de huidige omgeving (Rindova et al., geciteerd in Dominguez et al., 2015). Daarnaast zijn ondernemingen constant op zoek naar instrumenten die hen kunnen helpen om een competitief voordeel te behalen ten opzichte van mogelijke concurrenten. Daarom is het ontwikkelen van dynamische capaciteiten cruciaal (Teece et al., geciteerd in Cavalcante, 2014). Verder tonen Casadesus-Masanell & Ricart (2011) aan dat een *business model* het uitgangspunt kan worden voor een strategische zoektocht naar een duurzaam concurrentievoordeel (Cavalcante, 2014).

3.2.5 Factoren die *renewal* stimuleren en/of tegenwerken

Tot dusver werden de drie pijlers van familiale ondernemingen aangehaald, zijnde dat continuïteit van familiebedrijven belangrijk is, *renewal* belangrijk is voor continuïteit en dat familiebedrijven moeite hebben met het veranderen van hun *business model*. Indien er een nieuwe technologie opkomt in de markt is het essentieel dat de reeds gevestigde bedrijven, zelfs deze die beschikken over een succesvol bedrijfsmodel, zorgvuldig hun commerciële potentie analyseren en hun *business model* hieraan aanpassen. Want er zijn reeds vele voorbeelden van leidinggevende bedrijven die een succesvol bedrijfsmodel hadden en toch faalden door de opkomst van nieuwe technologieën (Christensen; Tushman & O'Reilly, geciteerd in Cavalcante, 2014).

In het algemeen kunnen we stellen dat er een toenemende belangstelling is inzake *business change model*. Echter het invoeren van bedrijfsveranderingen is niet makkelijk en veel bedrijven slagen er niet in om wijzigingen door te voeren (Cavalcante, 2014). Vandaar dat veranderingen in het bedrijfsmodel doorgaans bekeken worden als radicale veranderingen van het bedrijf alsook de branche. Dit doordat de verschuivingen niet enkel nieuw zijn voor het bedrijf in kwestie, tevens zijn deze aanpassingen vaak ongekend voor de bedrijfstak (Müller, 2014). Toch zijn er enkele factoren die *renewal* positief beïnvloeden. Zo werd in figuur 4, waar Cavalcante (2014) een *framework* ontwikkelde inzake veranderingen van het bedrijfsmodel, reeds de "*pre-stage*" aangehaald. Uit dit *framework* kan afgeleid worden dat veranderingsinitiatieven effect hebben op een verandering van het bedrijfsmodel. Deze relatie wordt verder gedetailleerd in figuur 7. Hiervan kan er afgelezen worden dat de "*pre-stage*" onderverdeeld is in twee aspecten, met name *experimentation* en *learning*. Deze twee aspecten zijn de belangrijkste uitdagingen gedurende de "*pre-stage*", wat verduidelijkt wordt door "a". De eerste uitdaging, experimenteren, verwijst naar het onderzoeken van technische uitdagingen die in verband staan met de opkomende technologie en het geven van demonstraties of het maken van prototypes. Daarnaast behoort het uitvoeren van nieuwe praktijken, zoals samenwerken aan een gezamenlijk project, ook bij deze uitdaging. Het tweede aspect dat deel uitmaakt van de "*pre-stage*" is leren. Dit aspect refereert naar elementen zoals: het verwerven van nieuwe kennis gerelateerd aan de technische aspecten van de opkomende technologie, bespreken van nieuwe ideeën over mogelijke commerciële kansen voor bedrijven, het nemen van interactie en contact, zoals bijvoorbeeld netwerken met andere partners in het project, enzovoort. Kortom deze twee belangrijkste onderdelen van de "*pre-stage*" betreffen het omgaan met nieuwe ideeën en

praktijken. Om van de "pre-stage" tot de potentiële *business model changes* te komen bestaan er twee opties. De eerste, optie "b", impliceert het overwinnen van de uitdagingen en de mogelijkheid om een bedrijfsmodel te veranderen. Terwijl de andere optie, optie "c", aantoont dat de mogelijkheid van een *business model change* niet bestaat, wat eerder beschreven werd door *non-fundamental changes* (Cavalcante, 2014).



Figuur 7: Opkomende technologieën en de "pre-stage" van potentiële bedrijfsmodel veranderingen (Cavalcante, 2014).

Naast het *framework* van Cavalcante (2014) bestaan er nog andere belangrijke factoren die bijdragen aan een verandering van het *business model*. Zo beschrijft de *ability-willingness paradox* allerlei aspecten die verklaren waarom familiebedrijven al dan niet innoveren. Het *ability-willingness* fenomeen, dat aantoont dat familiale ondernemingen meer risico-avers zijn, bestaat uit twee *drivers* die ervoor zorgen dat familiale ondernemingen zich kunnen onderscheiden van andere familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Deze twee *drivers* zijn: discretionaire bevoegdheid om op te treden (*ability*) en de bereidheid tot handelen (*willingness*). Doordat familiale ondernemingen een hoge *ability* hebben, bestaat er een gunstig klimaat inzake verandering. Nochtans is de investering hiervoor eerder laag. Dit kan verklaard worden door de factoren die vallen onder de term *willingness*, zoals bijvoorbeeld het vervolledigen van niet-economische doelen (Chrisma et al., 2015; Veider & Matzler, 2015). Daarnaast kan de generatieoverdracht een positief effect hebben op *renewal*. Zo hebben familiebedrijven, waarin latere generaties actief zijn, gewoonlijk een meer innovatievere cultuur (Carrasco-Hernández & Jiménez-Jiménez, 2013). Dit wil zeggen dat deze generaties over het algemeen meer open staan voor nieuwe dingen en nieuwe kansen initiëren.

Wanneer een familiebedrijf een *sustainable* competitief voordeel wil bereiken dient het de "VRIN voorwaarden" na te leven. Deze voorwaarden hebben betrekking op het feit dat de bronnen waardevol, zeldzaam, moeilijk imiteerbaar en niet vervangbaar moeten zijn (Sirmon & Hitt, 2003; Barney, geciteerd in Huybrechts et al., 2011). Niet alleen het hebben van verscheidene *resources* is belangrijk, ook moeten familiale ondernemingen een goede bedrijfsvoering nastreven. Dit kan bijvoorbeeld door het driecirkeldiagram van Tagiuri & Davis (1996) te optimaliseren. Zo kan een goede *corporate governance* structuur agentkosten in een onderneming verminderen en de harmonie binnen zowel familie als bedrijf behartigen.

Ook het aanwerven van externen kan de totstandkoming van *renewal* positief beïnvloeden. Meer specifiek door niet-familieleden te rekruteren in het managementteam of binnen de Raad van Bestuur. Door de *corporate governance* structuur aan te passen kan deze geoptimaliseerd worden aangezien meestal niet alle kennis om een zaak succesvol te leiden in de familie aanwezig is (Poza & Daugherty, 2014). Vandaar dat het nuttig kan zijn om externen aan te brengen in de Raad van Bestuur. Zo kan een extern persoon over complementaire kennis en ervaring beschikken waarmee deze een onafhankelijk standpunt kan aannemen. Bijkomend kan deze persoon ervoor zorgen dat incapabele familieleden niet voor een bepaalde functie verkozen worden en zo nepotisme proberen te vermijden (Holt & Daspit, 2015).

Naast de vernoemde positieve factoren zijn er evenzeer elementen die *renewal* tegenwerken. Niet alleen optie "c" van figuur 7 kan *renewal* negatief beïnvloeden, ook *competence-destroying change* (Tushman & Anderson, geciteerd in Agarwal & Helfat, 2009) heeft een negatief effect op dit begrip. Zo zorgt deze competentiegerichte vernietiging ervoor dat het uitvoeren van *strategic renewal* extra moeilijk wordt. Doordat externe wijzigingen de kern van een onderneming grotendeels nutteloos maakt in de huidige markt (Agarwal & Helfat, 2009). Daarnaast toonde Müller (2014) aan dat het hebben van een competitief voordeel negatief kan werken op *renewal*. Andere factoren die effect hebben op de weerstand tegen *renewal* kunnen ondergebracht worden onder de term *willingness*. Deze factoren hebben betrekking op een emotioneel karakter. Zo staan toewijding en de niet-economische doelen van de familie centraal. Daarnaast verwijst *willingness* naar de wil en de bereidheid om actie te ondernemen (Chrisman et al, 2015). Een aspect dat het veranderen van het *business model* negatief kan beïnvloeden is de neiging naar controlebehoud (Gómez-Mejía et al., 2007). Dit kan gelinkt worden aan de term SEW. Zo hechten familiebedrijven meer waarde aan hetgeen ze reeds hebben dan aan nieuwe toekomstmogelijkheden. Vandaar dat familiale ondernemingen de huidige bezittingen overwaarderen, dit fenomeen wordt in de literatuur het *endowment effect* genoemd (Poza & Daugherty, 2014). Verder slaat SEW op het feit dat familiebedrijven eerder risico-avers zijn en een weigerachtige houding aannemen tegenover verandering (Gómez-Mejía et al., 2014). Doordat familiebedrijven zich focussen op de opgebouwde niet-financiële aspecten is er een negatieve invloed op het nemen van mogelijke risico's (Matzler et al., 2014). Hierdoor kunnen familiebedrijven vrezen voor het voortbestaan en de familiale invloed van het bedrijf in kwestie. Deze vrees veroorzaakt dan weer op zijn beurt een ander risico, namelijk het *performance hazard* risico. Dit risico impliceert dat indien familiebedrijven geen veranderingen

doorvoeren, ze achterop zullen geraken ten opzichte van de concurrentie indien zij wel deze veranderingen implementeren (Miller & Le Breton-Miller, 2014; Poza & Daugherty, 2014).

Dat een generatieoverdracht een positief effect kan hebben op *renewal* werd net aangehaald. Echter moet er ook rekening gehouden worden met het *shadow of the founder* syndroom. Dit syndroom is een probleem dat zich kan treffen in de tweede generatie van familiebedrijven. Het impliceert dat medewerkers en het bedrijf in kwestie zich moeilijk kunnen aanpassen doordat ze gewoon zijn aan de routines en de werkwijze van de eerste generatie. Het probleem wordt versterkt indien de stichter nog steeds aanwezig is in het bedrijf (Poza & Daugherty, 2014). Door middel van het *shadow of the founder* syndroom kan een verandering van het *business model* negatief beïnvloed worden. Vandaar dat het belangrijk is dat de opvolger van een familiebedrijf zijn eigen visie, missie en waarden vormt waarbij de implementatie ervan zeer nauwkeurig uitgevoerd wordt. Bijkomend kan het toevoegen van externen in de Raad van Bestuur een verandering van het bedrijfsmodel tegenwerken. Dit doordat veel familiebedrijven niet open staan voor het aannemen van deze mensen in hogere rangen aangezien ze vrezen voor *agency* problemen. Familiebedrijven zijn bekommerd dat externen zo hun eigen doelen gaan vooropstellen en niet deze van de familie of het bedrijf gaan nastreven (Le Breton-Miller, Miller, & Lester, 2011).

Kortom het doorvoeren van veranderingen ligt niet in de natuur van de mens. Hierdoor zal de persoon in kwestie weerstand bieden indien er veranderingen plaatsvinden. Bijkomend tonen Dunican & Keaster (2015) aan dat wijzigingen angst en onzekerheid met zich meebrengen. Deze angst en onzekerheid kan zich strekken over alle niveaus van het bedrijf. Hierbij kan communicatie een oplossing bieden bij het veranderingsproces van bedrijven. Zo is het belangrijk dat familiebedrijven alle betrokken partijen inlichten over mogelijke veranderingen. Op deze manier begrijpt elke partij de reden en het belang van verandering. Indien er niet of te weinig gecommuniceerd wordt doorheen het bedrijf kan er weerstand ontstaan tegenover veranderingen (Poza & Daugherty, 2014).

Niet alleen bovenvermelde elementen kunnen een positief of negatief effect hebben op *renewal*. Door middel van het kwalitatief onderzoek kunnen andere factoren, meer specifiek gelinkt aan familiale ondernemingen en een verandering van het bedrijfsmodel geanalyseerd worden.

4. Empirisch onderzoek

4.1 Inleiding

Zoals reeds in de onderzoeksopzet aangehaald werd luidt de centrale onderzoeksvraag:

“Welke factoren dragen ertoe bij dat Vlaamse familiebedrijven al dan niet aan *renewal* doen?”

Het doel is om de reden tot verandering en het proces van verandering te analyseren. En zo factoren die een positief of negatief effect hebben gehad op eventuele weerstand van de familie of het bedrijf of beiden te achterhalen.

4.2 Onderzoeksmethodologie

Voor dit onderzoek bedragen de selectiecriteria enerzijds dat het moet gaan om een familiebedrijf en anderzijds dit bedrijf reeds in het verleden een verandering heeft doorgevoerd van het bedrijfsmodel. Er kan pas gesproken worden van een familiebedrijf indien de familie meer dan vijftig procent van de aandelen bezit en het bedrijf al enkele generaties bestaat (Poza & Daugherty, 2014). Voor het empirisch onderzoek zijn er vijf bedrijven bereid om mee te werken aan het onderzoek naar factoren die *renewal* stimuleren of weerhouden. Deze bedrijven zijn via via gecontacteerd door middel van telefoon- en mailverkeer.

In onderstaande tabel worden de gegevens van de bedrijven die deelnemen aan het onderzoek weergegeven. Om de anonimiteit van de bedrijven te garanderen worden deze beschreven door een letter.

Bedrijf	Sector	Bedrijfs grootte	Aantal werknemers	Jaar van oprichting	Generatie
A	Ramen en deuren	Middelgroot	+ 1000 (BE)	1948	3 ^{de}
B	Transport	Klein	Ca. 200 (BE)	1956	2 ^{de}
C	Koffie, verpakking	Middelgroot	900	1801	7 ^{de}
D	Transport, logistiek	Groot	Ca. 5400	1928	3 ^{de}
E	Familieadviseur	Klein	180 (BE)	1962	/

Tabel 1: Beschrijving geselecteerde bedrijven (eigen weergave)

Het eerste bedrijf, "bedrijf A", is een familiale onderneming die gespecialiseerd is in de productie van ramen, deuren, garagepoorten en andere bijbehorende accessoires. Dit honderd procent Belgisch bedrijf dat gesticht is in 1948, heeft zijn hoofdzetel in de regio Limburg. Met meer dan vijfenzestig jaar expertise, *knowhow* en ervaring blijven ze voortdurend innoveren en zoeken naar vooruitstrevende oplossingen. Het tweede bedrijf dat gevestigd is in de regio Antwerpen zal weergegeven worden door "bedrijf B". Dit familiebedrijf dat opgericht is in 1956 heeft als doel zo efficiënt en rendabel mogelijk vervoer- en logistieke oplossingen te bieden. Daarnaast beschikken ze over een ruim wagenpark en uitgebreide magazijnen. Het derde bedrijf dat omschreven zal worden door "bedrijf C", is een familiaal bedrijf dat ook actief is op de beurs. Dit familiebedrijf, waar momenteel de zevende generatie actief is, richt haar productie op koffie en kunststofverwerking. Daarnaast focussen ze zich op drie sectoren, zijnde *office*, horeca en *health care*. Deze familiale onderneming die reeds sinds 1801 bestaat, heeft haar hoofdzetel in de Kempen. Het vierde bedrijf waar ondertussen de derde generatie zetelt is opgericht in 1928. Deze familiale onderneming die haar hoofdzetel heeft in de provincie Limburg zal vernoemd worden door "bedrijf D". Dit familiebedrijf is inmiddels uitgegroeid tot één van de meest toonaangevende bedrijven waarbij ze gespecialiseerd zijn in transport en logistiek binnen verschillende sectoren. Bedrijf D is onder meer actief in vijftien landen verdeeld over zevenenzestig vestigingen. Het vijfde en laatste bedrijf dat verwezen zal worden door "bedrijf E" is een bedrijf dat onder andere gespecialiseerd is in het geven van advies omtrent familiebedrijven. Binnen de afdeling familieadviseurs richten ze zich vooral op de ondersteuning en begeleiding van familiale ondernemingen. Door hun multidisciplinaire aanpak treden ze op als onafhankelijke adviseur en vertrouwenspersoon die zowel de familiale belangen als de bedrijfs- en eigendomsbelangen bespreekbaar maakt.

Het onderzoek van mijn masterproef zal onderbouwd zijn door middel van kwalitatief onderzoek. Meer specifiek zal er beroep gedaan worden op diepte-interviews. In eerste instantie zal er een interview afgenomen worden met de CEO van elk bedrijf, hierbij stelt zich de mogelijkheid of andere medewerkers van het bedrijf bevraagd mogen worden. Op deze manier kunnen de bekomen resultaten beargumenteerd worden en indien nodig verder verduidelijkt. Concreet zullen de diepte-interviews plaatsvinden in het bedrijf zelf, tenzij de respondent iets anders verkiest. Zo kan de familiale bedrijfscultuur opgesnoven worden. Vooraleer het interview plaatsvindt zal er eerst een grondige analyse van het bedrijf in kwestie uitgevoerd worden. Door beroep te doen op hun websites kan er alvast een achtergrondkennis geformuleerd worden. Na de screening van de bedrijven kan een vragenlijst opgemaakt worden. Deze zal verder verduidelijkt worden in het interviewprotocol. Het opstellen van een heldere structuur zorgt ervoor dat er geen verschillen ontstaan tijdens het interview, dit uitgesloten van de mogelijke antwoorden die de geïnterviewde zal formuleren. Om alles vlot te laten verlopen zal er een spraakopname van het interview gemaakt worden. Alvorens elk interview te starten zullen bepaalde begrippen verduidelijkt worden. Zo zal het concept *business model* en *renewal* kort besproken worden. Ook zal duidelijk aangehaald worden dat alles anoniem zal verlopen. Zowel de naam van het bedrijf als de geïnterviewde zal nergens weergegeven worden. Achteraf zal dit alles grondig uitgetypt worden zodat er makkelijk een analyse getrokken kan worden. De transcripties van de geïnterviewde bedrijven zullen niet in de bijlagen weergegeven worden om de anonimiteit te waarborgen.

In tabel 2 worden de gegevens weergegeven omtrent het interview zelf. Steeds worden de respondenten vernoemd naar de letter van het bedrijf in kwestie gevolgd door een cijfer. Daarnaast wordt de functie en het geslacht van de geïnterviewde vermeldt. Ook de duur van het interview en het aantal pagina's transcript worden weergegeven.

Bedrijf	Respondent	Functie geïnterviewde	Geslacht M/V	Duur interview	Aantal pagina's transcript
A	A1	CEO	M	44'	10
A	A2	Afgevaardigd bestuurder	V	40'	7
B	B1	CEO	M	1u06'	14
C	C1	Marketing manager en <i>sales support</i>	M	1u17'	18
D	D1	Gedelegeerd bestuurder en marketing & comm.	V	38'	10
E	E1	Partner	M	45'	10

Tabel 2: Beschrijving respondenten (eigen weergave)

Na alle bekomen data zal elk uitgetypt interview een voor een individueel geanalyseerd worden. Op deze manier kunnen opvallende aspecten specifiek voor het familiebedrijf achterhaald worden. Achteraf zullen de verscheidene resultaten naast elkaar gelegd worden om op zoek te gaan naar eventuele patronen. Deze analyses zullen plaatsvinden in de bevindingen. Er zullen tabellen gevormd worden waarin specifieke kenmerken inzake de problematiek van dit onderzoek weergegeven zullen worden. Bijkomend zullen er bepaalde quotes van verschillende respondenten, die geformuleerd werden gedurende het kwalitatief onderzoek, aangehaald worden om zo de data te versterken. Nadien zullen er drie modellen gevormd worden die een integratie weergeven van de individuele tabellen. In dit gedeelte zullen de gegevens van het kwalitatief onderzoek vergeleken worden met de hierboven geformuleerde literatuur. Op deze manier kunnen gelijkenissen en/of tegenstrijdigheden ontleed worden.

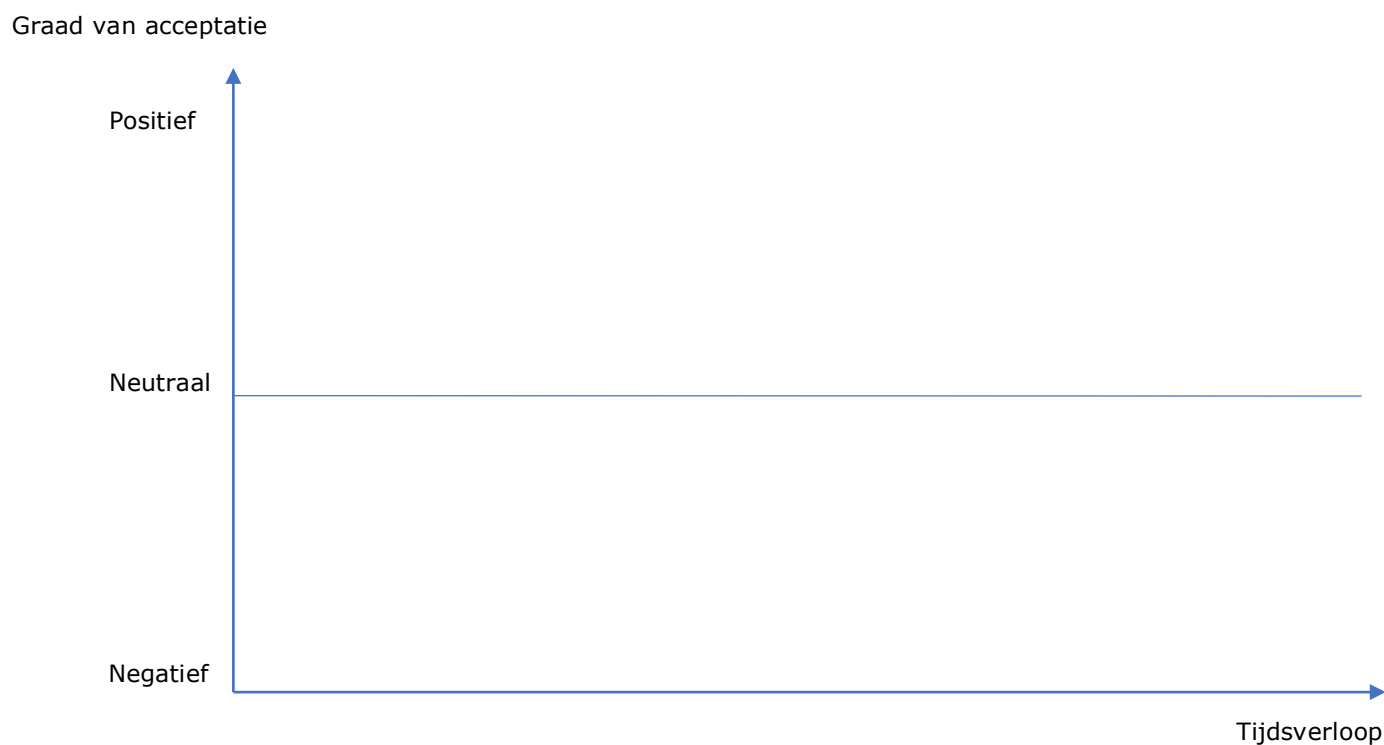
4.3 Interviewprotocol

Het verloop van het kwalitatief onderzoek zal zich toespitsen op *renewal*. De interviews zullen onderbouwd worden door drie aspecten te bevragen. Alvorens deze aspecten te onderzoeken zal er eerst een voorstelling van de masterproef en een verduidelijking van het onderwerp gegeven worden. Daarna zal er kort een woordje meer uitleg gegeven worden over wat *renewal* en het concept *business model* inhoudt. Aansluitend zullen er een paar algemene vragen volgen die gaan over de geïnterviewde en het bedrijf in kwestie. De drie aspecten, namelijk nieuw *business model*, proces van verandering en periode na verandering *business model*, zullen achteraf verwerkt worden in tabellen, dit geeft een mooi overzicht per bedrijf.

Het eerste aspect van het onderzoek gaat over het nieuwe *business model* en wat de reden voor verandering was. Er zal geanalyseerd worden hoe het oude bedrijfsmodel eruitzag en wat er effectief veranderd is. Bijkomend zullen mogelijke impulsen inzake verandering bevestigd worden. Het tweede aspect dat onderzocht zal worden spitst zich toe op het proces van de verandering. Hierin zal geanalyseerd worden wie de verandering heeft geïnitieerd, of de verandering succesvol verlopen was, wat de reactie was van het bedrijf en de familie bij de implementatie van het nieuwe *business model* en of er eventueel weerstand was van de betrokken partijen. Indien er weerstand was van de vernoemde partijen zal de reden hiervoor nagegaan worden. Zo kunnen de factoren achterhaald worden die een positief of negatief effect hadden op de weerstand en hoe dit opgelost werd. Kortom zal er ook gevraagd worden of de geïnterviewde de graad van acceptatie van het nieuwe model van de familie versus het bedrijf kan tekenen in een grafiek. Door deze methode toe te passen wordt er een duidelijk beeld gecreëerd van de stappen die doornomen werden door de onderneming. Mogelijks kunnen deze stappen duiden op een succesvolle verandering van het bedrijfsmodel en waarom bepaalde veranderingsinitiatieven niet doorgevoerd werden.

De tijdslijn waarop beroep gedaan zal worden is gebaseerd op een x-as en een y-as. De horizontale as, ook wel de x-as genoemd, zal betrekking hebben op de tijd. Terwijl de verticale as, de y-as, refereert naar de graad van acceptatie van het nieuwe model. Op deze as zal er een verdeling gemaakt worden tussen een positieve acceptatie van het nieuwe bedrijfsmodel en een aanvaarding die eerder negatief is. Dit onderscheid wordt visueel weergegeven door een horizontale lijn die de y-as snijdt in het midden. De grafiek van de tijdslijn zal eruitzien zoals afgebeeld op figuur 8. Tijdens het interview zullen er twee verschillende grafieken getekend worden, één die gebaseerd is op de familie en de andere die verwijst naar het bedrijf. Door middel van beide partijen te scheiden kan er een beter beeld gevormd worden van wat er allemaal gebeurd is in het gehele proces. Later worden deze samengevoegd, zo trachten we te achterhalen hoe de weerstand zich heeft ontwikkeld in de loop der tijd. Figuur 8 zal de periode van acceptatie van het nieuwe model en wat de invloed daarop is van de familie en het bedrijf weergegeven.

De graad van acceptatie van het nieuwe model: familie vs. bedrijf

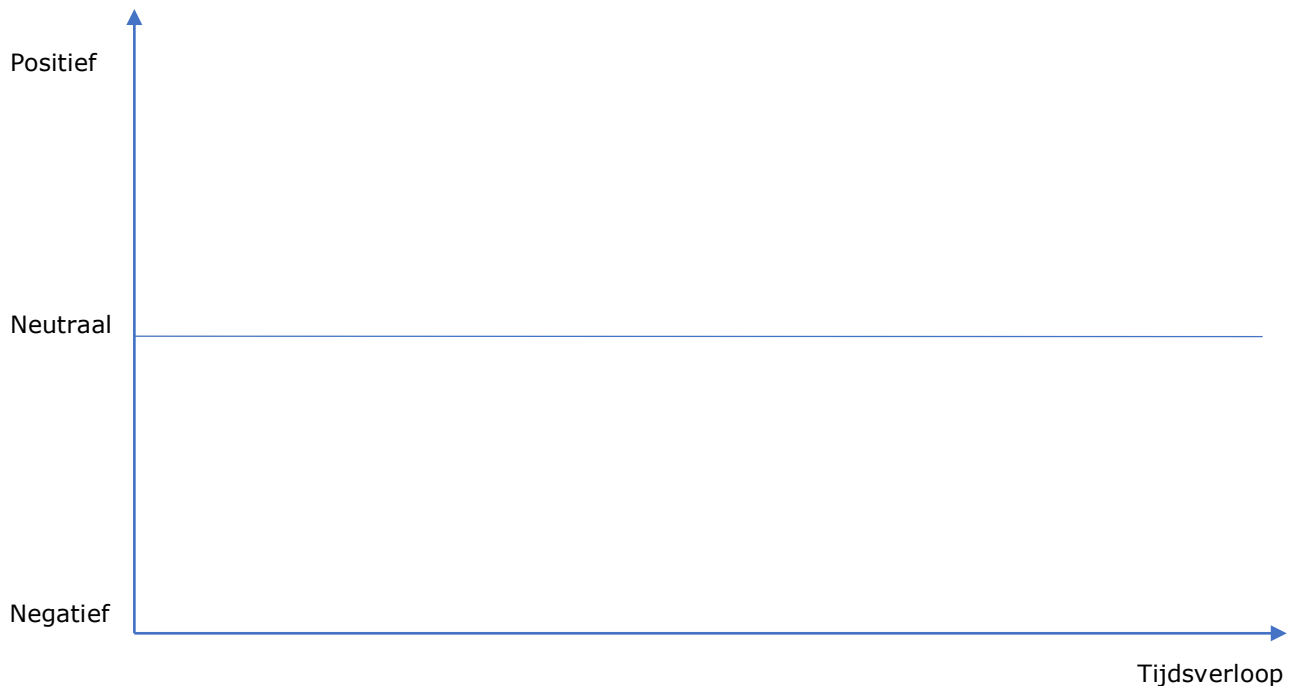


Figuur 8: Te gebruiken grafiek

Als laatste punt zal de periode na verandering van het bedrijfsmodel onderzocht worden. Hierin zal nagegaan worden hoe een familiebedrijf succesvol een nieuw *business model* kan introduceren en wat daaraan voorafgaat. Concreet zal er toegespitst worden op dit proces. Ook de factoren die een positief of negatief effect hebben gehad op de succesvolle implementatie van het nieuwe bedrijfsmodel zullen geanalyseerd worden. Telkens zal hierbij verdiept worden op de familie en het bedrijf. Ook hier zal de geïnterviewde een grafiek tekenen dat verwijst naar de efficiënte werking van het model. Deze grafiek wordt weergegeven in figuur 9. Net zoals bij figuur 8 betreft eveneens hier de verticale as, of de y-as het tijdsverloop. Echter de horizontale as, de x-as, wordt ditmaal gedefinieerd door het goed laten werken van het model. Op deze as zal er ook een onderscheid gemaakt worden tussen een positieve en een negatieve werking van het bedrijfsmodel. Figuur 9 zal moeten weergegeven hoe familiebedrijven succesvol kunnen veranderen.

Het goed laten werken van het model: familie vs. bedrijf

Het goed laten werken
van het model



Figuur 9: Te gebruiken grafiek

Tot slot zullen er enkele extra vragen gesteld worden waarbij de professionele kennis van de geïnterviewde gebruikt zal worden om een beter beeld te krijgen van het onderzoek omtrent *renewal*. Deze vragen zullen niet specifiek over het bedrijf gaan maar meer gericht zijn op de omgeving rondom het familiebedrijf. Daarna zal de vraag gesteld worden of de persoon in kwestie nog dingen wil toevoegen of advies heeft inzake het onderzoek. Ook de mogelijkheid om andere medewerkers te bevragen zal zich voordoen. Ter afsluiting van het empirisch onderzoek zal de bevroagde bedankt worden voor zijn medewerking en tijd en gevraagd worden of deze verder op de hoogte wil gebracht worden van de bekomen resultaten. Een gedetailleerde vragenlijst van het onderzoek bevindt zich in de bijlagen.

Gedetailleerd verloop interview bedrijf A, B, C en D:

1. Voorstelling masterproef, vermelding reden onderzoek en verduidelijking onderwerp
2. Algemene vragen specifiek over geïnterviewde en bedrijf
3. Vragen gerelateerd aan het nieuwe *business model*
4. Vragen gerelateerd aan het proces van verandering
5. Geïnterviewde tekent grafiek toegepast op familie en bedrijf
6. Vragen gerelateerd aan de periode na verandering *business model*
7. Geïnterviewde tekent grafiek toegepast op familie en bedrijf
8. Extra vragen inzake de problematiek en de omgeving van het bedrijf
9. Extra advies omtrent masterproef
10. Mogelijkheid afleggen interview bij andere medewerkers
11. Dankwoord

Het kwalitatief onderzoek door de medewerking van bedrijf E zal verschillen van deze van de vier andere bedrijven. Aangezien dit geen familiebedrijf is maar een adviesbureau omtrent familiale ondernemingen kunnen zij een andere kijk geven op de problematiek. Daarom zal het verloop van het interview licht verschillend zijn. De aanvang van het interview zal starten met een voorstelling van de masterproef, gevolgd door een verduidelijking van het onderzoek en bepaalde begrippen. Hierna zullen algemene vragen gesteld worden omtrent de geïnterviewde en het bedrijf in kwestie. Aanvullend zal het bedrijf de mogelijkheid krijgen om de grafieken te tekenen en zo een algemeen beeld te schetsen. Op deze manier kan hun professionele visie bijdragen aan het onderzoek. De gedetailleerde vragenlijst voor het diepte-interview bevindt zich in de bijlagen. Gedurende het onderzoek zullen ook de drie aspecten die bij de bedrijven A, B, C en D geanalyseerd zijn nagegaan worden. Echter bedrijf E zal hier meer een algemener beeld vormen en hun mening rond formuleren. Na het overlopen van de voorbereide vragen kunnen de reeds gevonden resultaten toegelicht worden. Hierbij kunnen de familieadviseurs mogelijke trends verklaren of verduidelijken. Eventuele aanvullingen worden hier dan ook uitgevoerd. Tot slot zal er een moment plaatsvinden voor extra advies omtrent mijn masterproef. Ter afsluiting zal de ondervraagde vriendelijk bedankt worden voor zijn medewerking en gevraagd worden of deze verder op de hoogte wil gebracht worden. De concrete lijst met vragen die gesteld zullen worden tijdens het interview is terug te vinden in de bijlagen.

Gedetailleerd verloop interview bedrijf E:

1. Voorstelling masterproef, vermelding reden onderzoek en verduidelijking onderwerp
2. Algemene vragen specifiek over geïnterviewde en bedrijf
3. Vragenronde: voorbereide vragen rond de drie aspecten
4. Geïnterviewde tekent grafieken toegepast op familie en bedrijf
5. Stand van zaken: tussentijdse gevonden resultaten
6. Eventuele aanvullingen (mogelijkheid tot ontwerp eigen grafiek)
7. Extra advies omtrent masterproef
8. Dankwoord

4.4 Bevindingen

In dit deel zal de bekomen data van het kwalitatief onderzoek verwerkt worden. De drie aspecten die tijdens het interview bevestigd werden zullen grondig geanalyseerd worden. De analyse van de ondervraagde bedrijven zal een voor een weergegeven worden. Na deze bespreking zal er een tabel gevormd worden waarin factoren die het bedrijf in kwestie ervaren weergegeven worden. Bijkomend zullen de grafieken die de respondenten tekenden gedurende het interview afgebeeld worden. De eerste grafiek onderzoekt de graad van acceptatie van het nieuwe model en wat de reactie hieromtrent is van de familie en het bedrijf. De tweede grafiek analyseert wat de visie van de familie en het bedrijf is inzake het goed laten werken van het model. Beide grafieken werden eerst individueel getekend en later samengevoegd. De lijnen die zich toespitsen op de familie hebben een rode kleur en deze specifiek voor het bedrijf, een groene. In het volgende gedeelte zal er een integratie plaatsvinden van de individuele tabellen. Zo zullen er modellen weergegeven worden die enerzijds een positief en negatief effect hebben op *renewal* en de implementatie van een nieuw bedrijfsmodel anderzijds.

4.4.1 Bedrijf A

4.4.1.1 Nieuwe business model

Dit familiebedrijf is erg gericht op het menselijk karakter binnen het bedrijf, vandaar dat ze eveneens veel belang hechten aan de continuïteit van hun onderneming. Respondent A2 haalt aan: "Wij vinden dit heel belangrijk. Wij organiseren het bedrijf als dusdanig en ondernemen de nodige stappen zodat de volgende generatie dit kan verderzetten en nog verder optimaliseren." Omtrent verandering is respondent A1 van mening dat veranderen om te veranderen onzinnig is: "Never change a winning team." Toch trachten ze zich aan te passen aan de veranderende omgeving. Dit doordat de concurrentie van lageloonlanden sterk stijgt en de maatschappij vraagt energiezuiniger te produceren. De huidige niet-familiale CEO verduidelijkt: "Zo zijn er factoren die meer en meer een rol gaan spelen, ook de budgetten van de mensen om te bouwen nemen af. Dus dat betekent dat er toch wel een aantal zaken veranderen voor ons die natuurlijk mee in rekening genomen moeten worden om de organisatie van de toekomst te bouwen en vooral ook om uw strategie te definiëren."

De voornaamste redenen tot verandering zijn volgens A1 de overheid die minder subsidieert, de opkomst van de buitenlandse concurrentie en een toename van de binnenlandse concurrentie. Deze huidige veranderingen hebben te maken met de *boom* van twintig jaar geleden. Toen was er vooral de focus op renovatie van gebouwen, nieuwbouw en de productie van ramen en deuren. Het familiebedrijf streefde een productiemodel na. Tegenwoordig is die vraag echter niet meer zo sterk aanwezig, vandaar dat het niet zinvol is om enkel te toe te spitsen op productie, aldus A1. Bedrijf A heeft daarom inhoudelijk dingen gewijzigd. Zo hebben ze de grip op de markt en op de eindklant versterkt. Een voorbeeld hiervan is de ontwikkeling van een distributiemodel waarbij de expertise van de dealer van belang is. Bijkomend is de strategische focus verlegd van puur product naar product plus service.

Kortom de voornaamste verandering was ervoor te zorgen dat de mensen in de organisatie mee gemobiliseerd werden in het verhaal, aldus A1. Deze veranderingen waren volgens A1 niet echt een noodzaak, hij beschrijft: "Als je wacht om te veranderen tot het moment dat je verlies maakt of dat het niet meer anders kan, dan is dat jammer. Wij zitten nog wel iets voor die fase." Echter respondent A2 spreekt deze stelling tegen. Zij meent dat het zeker een noodzaak was, aangezien er totaal geen perspectief was. Wel zijn beide respondenten het erover eens dat het bedrijf zich proactief probeert aan te passen aan de marktomstandigheden. Puur strategisch gezien heeft bedrijf A dan ook professionele hulp gevraagd inzake advies en begeleiding.

Onderstaande tabel geeft een samenvatting weer omtrent het nieuwe bedrijfsmodel van bedrijf A. Volgende aspecten zullen weergegeven worden: of het bedrijf veel belang hecht aan continuïteit en/of verandering, de reden tot verandering, indien de verandering een noodzaak was of eerder een anticipatie op toekomstige ontwikkelingen en of er professioneel advies geraadpleegd is.

Nieuw <i>business model</i>: bedrijf A					
Belang continuïteit	Belang verandering	Reden verandering	Verandering noodzaak?	Verandering anticipatie op toekomstige ontwikkelingen?	Professioneel advies
X (ja)	X (ja)	Overheid, concurrentie binnen- en buitenland	X (ja)	X (ja)	X (ja)

Tabel 3: Gegevens bedrijf A inzake nieuw bedrijfsmodel

4.4.1.2 Proces van verandering

De veranderingen die plaatsvonden in bedrijf A werden geïnitieerd door de familie zelf. Zo werd er beslist om een extern management mee op te nemen in de Raad van Bestuur. Bij de vraag of er weerstand geboden werd door de familie en/of het bedrijf zijn de meningen tussen de ondervraagde respondenten over het algemeen gelijklopend. Volgens de niet-familiale CEO was er geen weerstand van de familie inzake veranderingen, wel was er de nodige aanpassing nodig. Zo is het bijvoorbeeld niet meer mogelijk om verschillende mandaten uit te oefenen in het bedrijf, wat vroeger wel mogelijk was. Doordat de familie uit het operationele is, is het familiale karakter minder aanwezig in het bedrijf. Dit heeft tevens voor een aanpassing gezorgd voor het bedrijf zelf. Respondent A2 vertelt dat de weerstand eerder te maken had doordat er enerzijds moeilijkheden ondervonden werden omtrent de omschakeling en anderzijds er tijd nodig was vooraleer iedereen overtuigd was. A2 verduidelijkt: "De medewerkers waren eerder afwachtend, de familie daarentegen had een verantwoordelijkheid. Deze moest eerst op dezelfde golflijn afgesteld worden door de vier aandeelhouders." De hoofdreden voor deze weerstand heeft betrekking op de andere manier van

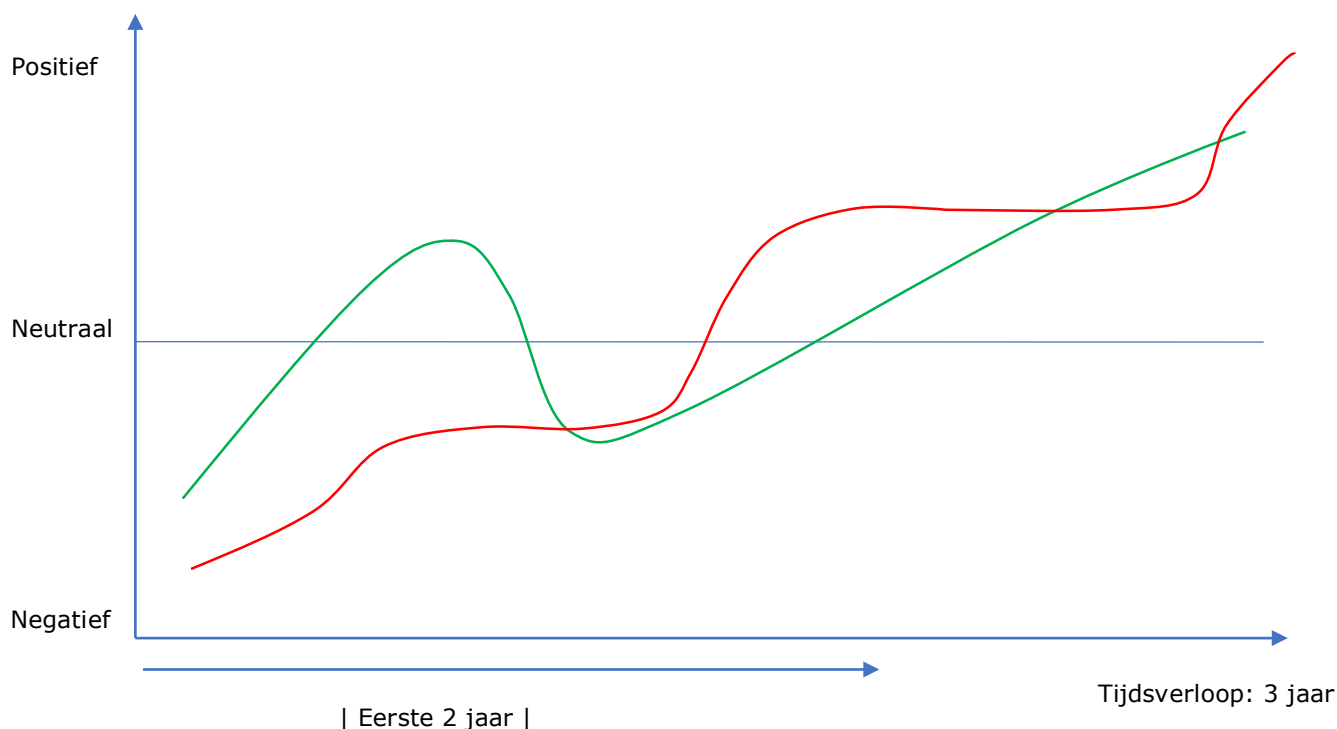
werken en doordat er andere prioriteiten werden gesteld. Ook het feit dat het bedrijf meer klantgericht zou worden bracht scepticisme met zich mee. Respondent A2 verduidelijkt: "Ik denk dat mensen van nature uit tegen veranderingen zijn en dat is niet alleen bij onszelf zo, maar dat was ook bij het merendeel van onze werknemers."

Twee jaar geleden werd de beslissing gemaakt om een nieuwe externe CEO aan te nemen, vandaar dat de veranderingen nog volop aan het gebeuren zijn. A1 trachtte zo een missie, visie en waarden te formuleren. Verder probeert dit bedrijf zich te onderscheiden van de concurrenten door zich meer te richten op de markt en aandacht te besteden aan service. Bedrijf A wenst een leverancier te zijn van het hele concept, aldus A1. Om de veranderingen succesvol te laten verlopen heeft A1 de mening dat er uitgegaan moet worden van het principe dat er niet van bovenaf iets gezegd mag worden, maar eerder dat er de tijd genomen wordt om van onderuit te consolideren. Zo implementeerde hij een enquête met drieëntwintig gedragscodes die alle werknemers van het familiebedrijf dienden in te vullen om samen aan de toekomst van het bedrijf te bouwen. Verder geeft hij nog het volgende mee: "Het is heel belangrijk dat mensen zich goed voelen in de omgeving waar ze werken. Wanneer mensen hun goed voelen in de omgeving waar ze aan de slag zijn, kunnen we bergen verzetten." Binnen bedrijf A mag iedereen een veranderingsinitiatief meedelen, A1 formuleert: "Ik denk dat het een kwestie is van daar met heel veel mensen over te praten. Bovendien denk ik dat het een zeer belangrijke job is als leidinggevende om enthousiasme te creëren rond verandering en zo de stappen in te vullen die onze strategie moet realiseren." Bijkomend draagt de familie steeds bij tot een veranderingsinitiatief, zo worden deze zowel formeel als menselijk ingelicht. Binnen dit familiebedrijf gelden er eveneens bepaalde procedures inzake verandering. Eerst worden ideeën uitvoerig besproken binnen het managementteam en later verder bediscussieerd in de Raad van Bestuur. Bovendien worden gedurende het veranderingsproces strategische doelstellingen vooropgesteld. Verder worden alle initiatieven in acht genomen, indien deze minder prioritair zijn worden deze verworpen. Voor de implementatie van het nieuwe bedrijfsmodel werd dan ook eerst de familie toegelicht. Er heerste geen weerstand aangezien er een behoefte was en het gevoel aanwezig was, aldus A1. Kortom de bestaande bedrijfscultuur bood een positieve invloed voor de gevoerde veranderingen.

In dit familiebedrijf was er de gelegenheid om bij twee respondenten een interview af te nemen, vandaar dat er telkens twee grafieken weergegeven worden. Voor de eerste grafiek waarin de graad van acceptatie weergegeven wordt tekent A1 enkele sleutelmomenten inzake het bedrijf. De evolutie verklaart de respondent als volgt: "Eerst was er een *brainstorming*, daarna was er een stijging en toen zaten we in een momentum. Vanaf dan waren er een aantal mensen die *second thoughts* kregen en dus twijfelden. Daarna, twee jaar later, was er weer een stijging doordat er weer mensen overtuigd waren van het idee." Deze stijging heeft volgens A1 de drijvende factor communicatie als oorzaak. Voor de acceptatie van het nieuwe model omtrent de familie wordt niet echt een uitleg geformuleerd. Beide grafieken samengevoegd ziet er als volgt uit:

Grafiek 1 (A1)
De graad van acceptatie van het nieuwe model: familie vs. bedrijf

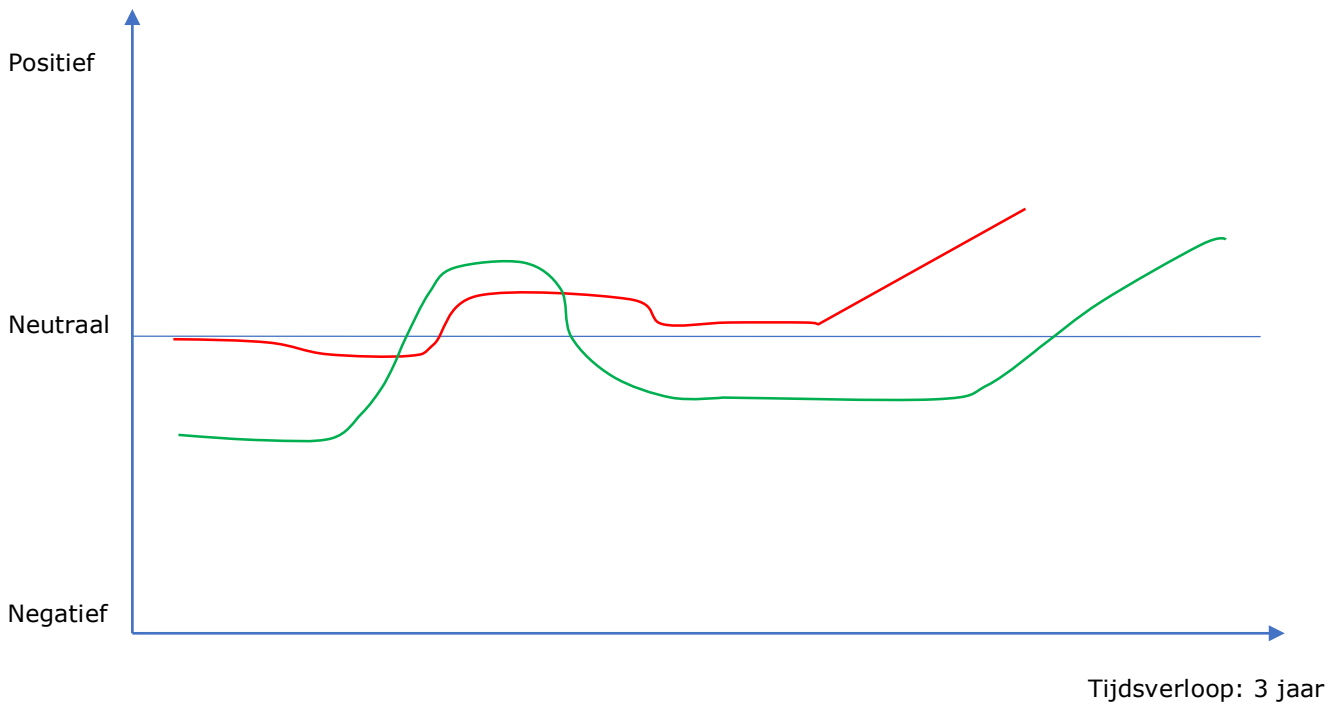
Graad van acceptatie



Ook aan respondent A2 werd gevraagd om de graad van acceptatie van het nieuwe model te tekenen. Deze grafieken zijn verschillend ten opzichte van die van respondent A1. Zo vertelt A2 dat het nieuwe model er is gekomen bij de aanwerving van de huidige CEO. In het begin was de visie van het bedrijf eerder negatief. Er was weerstand doordat er veel *believers* en *non-believers* zijn, meent A2. Maar door een *pop-off* die gehouden werd door A1 zijn er een aantal mensen mee in beginnen geloven. Zo werd er een nieuw logo getoond, een nieuwe manier van communiceren, enzovoort. Toch was er een terugval doordat het model nog niet helemaal duidelijk was. Deze periode had even geduurd, vertelt respondent A2. Vanaf juli vorig jaar is het negatieve gekeerd, dit kan te wijten zijn door het feit dat de tweede generatie meedeelde uit het operationele te gaan. Sedert dan is er ook een stijgende lijn. Respondent A2 vat de grafiek samen door aan te halen dat er eerst weerstand was en later aanpassing. Voor de grafiek omtrent de familie heeft de negativiteit over het algemeen niet zo lang geduurd. A2 haalt aan: "Vermits wij als familie een nieuwe CEO vragen, accepteerden we deze van in het begin." Door middel van de introductie van het nieuwe model, waarbij er een duidelijke visie meegedeeld werd, was er een stijging. Achteraf heeft dit een klein deukje gekregen doordat de resultaten wat lager waren, maar dit kwam doordat er opnieuw geïnvesteerd werd en er een lange termijnvisie opgebouwd werd, aldus A2. Beide grafieken werden gecombineerd en het resultaat ziet er als volgt uit:

Grafiek 2 (A2)
De graad van acceptatie van het nieuwe model: familie vs. bedrijf

Graad van acceptatie



Hieronder bevinden zich twee tabellen waarin de gegevens van bedrijf A omtrent het proces van verandering worden weergegeven. In de eerste tabel wordt er getoond wie de veranderingen initieerde, wie hieraan mag bijdragen, wanneer een veranderingsinitiatief wordt afgewezen en factoren die het proces van verandering positief of negatief beïnvloeden. In de tweede tabel wordt de reactie van het bedrijf en de familie weergegeven en factoren die weerstand kunnen beïnvloeden. Als laatste wordt er in tabel 5 afgesloten met mogelijke maatregelen om weerstand tegen te gaan.

Proces van verandering: bedrijf A					
Initiëring verandering	Positieve beïnvloeding	Negatieve beïnvloeding	Veranderings-initiatieven	Afwijzing veranderings-initiatief	Succesvol verloop verandering
Familie of management	Bestaande bedrijfscultuur, communicatie	Familie + "mensen zijn van nature tegen verandering"	Iedereen	Geen prioriteit	Niet delegeren maar consolideren, aangename omgeving

Tabel 4: Gegevens bedrijf A inzake proces van verandering (1)

Proces van verandering: bedrijf A			
Reactie familie	Reactie bedrijf	Factoren die weerstand beïnvloeden	Hoe weerstand opgelost?
Geen weerstand, wel aanpassing	Geen weerstand, wel aanpassing	Familie, bedrijf	Familieleden uit operationele

Tabel 5: Gegevens bedrijf A inzake proces van verandering (2)

4.4.1.3 Periode na verandering business model

Het succesvol laten werken van het nieuwe *business model* na de implementatie ervan was iets moeilijker verlopen dan verwacht, aldus A1. Dit kwam doordat er een gebrek is aan relevante ervaring en niet overal de juiste mensen op de juiste plaats zitten. Bovendien werkten onvoorziene omstandigheden dit in de hand. Bedrijf A probeerde dit op te lossen door de mensen op de juiste plaats te krijgen en door beter te communiceren. Zo nam het familiebedrijf een aantal initiatieven, bijvoorbeeld het uitbrengen van een bedrijfskrant, het installeren van TV-schermen, het organiseren van teammeetings, enzovoort. Ook hier had de bestaande cultuur een positief effect op de implementatie van het nieuwe bedrijfsmodel. Tenslotte is voor de uitvoering van het model, het functioneren ervan, de nodige tijd genomen, aldus A2.

Bij grafiek 3 beschouwt respondent A1 het goed laten werken van het model, specifiek gericht op het bedrijf, meer als *sales*. De sales zijn gestegen, aanvankelijk door het uitvoeren van een strategische oefening, aldus A1. Zo oefent bedrijf A bepaalde activiteiten niet langer uit. Daardoor was er een daling in de omzet. Toch wordt het bedrijf er beter op meent A1 en op twee jaar tijd is bedrijf A efficiënter geworden. Zo zijn ze zelfs bereid om acquisities te integreren die passen binnen de bedrijfsstrategie. Wanneer A1 dezelfde grafiek tekent maar dan gericht op de familie zien we een opvallende weergave. Dit verklaart de niet-familiale CEO als volgt: "Ik denk dat de problematiek in een familiebedrijf niet zozeer de weerstand is tegen het nieuwe *business model* maar eerder de weerstand ten opzichte van elkaar, dus binnen de familie. Wanneer iedereen iets anders zegt krijg je inertie en dan wordt er niet bewogen." Indien beide grafieken gecombineerd worden geeft dit volgende uitkomst:

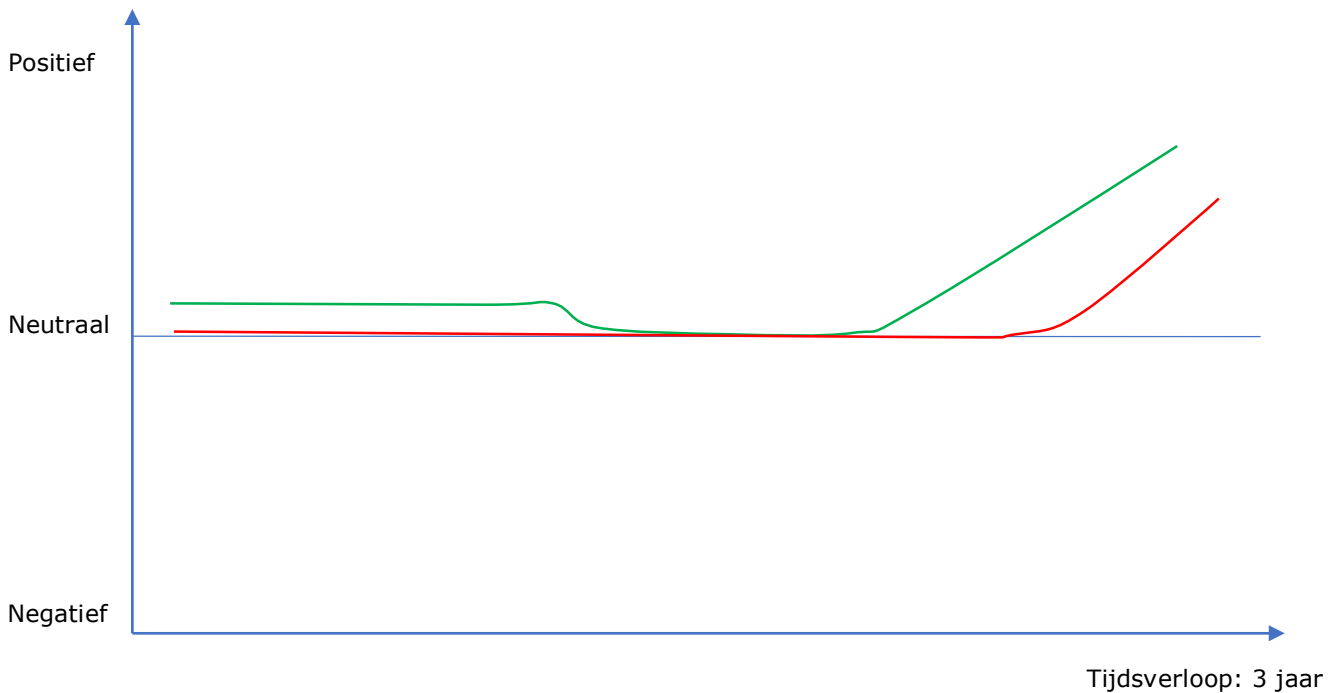
Grafiek 3 (A1)
 Het goed laten werken van het model: familie vs. bedrijf



Respondent A2 is eerder van mening dat het nog te vroeg is om nu al conclusies te trekken over het goed laten werken van het model. Dit doordat het model nog maar pas in voege is getreden. Vandaar dat onderstaande grafiek gebaseerd is op het moment dat het model werd geïmplementeerd, zijnde vorig jaar. Toch geeft A2 mee dat het nieuwe model de nodige tijd nodig had om bij iedereen door te dringen. Momenteel is alles duidelijk en heeft het bedrijf zijn neus richting toekomst gezet, aldus A2. De reactie van de familie was eerder afwachtend en dus neutraal maar deze is toegenomen vanaf januari 2017. Indien de twee grafieken samen geïntegreerd worden tot één geheel, ziet het er zo uit:

Grafiek 4 (A2)
 Het goed laten werken van het model: familie vs. bedrijf

Het goed laten werken van het model



Onderstaande tabel beschrijft de gegevens die geformuleerd werden door de respondenten van bedrijf A. In tabel 6 wordt er weergegeven of het bedrijfsmodel een succesvol verloop had en wat er gedaan werd indien dit niet van toepassing was. Daarnaast worden factoren getoond die een positief en negatief effect hadden op de implementatie van het nieuwe bedrijfsmodel.

Periode na verandering <i>business model</i>: bedrijf A				
Introductie bedrijfsmodel succesvol?	Niet succesvol: hoe opgelost?	Eerst weerstand oplossen, dan introductie bedrijfsmodel?	Factoren positief effect op implementatie bedrijfsmodel	Factoren negatief effect op implementatie bedrijfsmodel
Moeilijker dan verwacht	Aangename omgeving, communicatie verbeteren, motivatie medewerkers, consolideren, omringing externen, personeel optimaliseren	X (ja)	Bestaande bedrijfscultuur, betrokkenheid mensen, voorbeeld geven	Familie

Tabel 6: Gegevens bedrijf A inzake periode na verandering bedrijfsmodel

4.4.2 *Bedrijf B*

4.4.2.1 *Nieuwe business model*

Wat vooral opvalt bij bedrijf B is dat er vroeger, voor de aanwerving van de huidige CEO, geen model was. Ondertussen heeft de niet-familiale CEO al heel wat veranderingen doorgevoerd. Zo zorgde hij ervoor dat drie vierde van de magazijnen bijgebouwd werd, kocht meerdere gronden, bouwde verschillende bureaus, richtte zich meer op de kleinere klanten, procedures inzake magazijnen en chauffeurs werden geschreven, stelde allerlei opleidingen ter beschikking, vernieuwde het voertuigpark, spitste zich toe op certificaten, enzovoort. Kortom er is een hele grote diversiteit uitgebouwd en het bedrijf is heel modern geworden. De redenen voor deze veranderingen formuleerde B1 als volgt: "Je moet meegaan met de tijd want anders vlieg je eruit, tenslotte blijft de concurrentie ook niet stilstaan." Daarnaast verwijst de geïnterviewde naar de generatieoverdracht. Hij zegt het volgende: "Een familiebedrijf roest vast. Als je geen buitenstaander hebt in een familiebedrijf tegen de derde generatie, dan verknallen ze het helemaal. Binnen een familiebedrijf wordt de eerste generatie ook wel de werkers genoemd, de tweede generatie de ervers en de derde de bedervers. Dus indien men het roer niet omgooit in een familiebedrijf zijn deze bedervers heel nabij." B1 voegt er nog aan toe dat deze veranderingen beschouwd kunnen worden als een noodzaak of een anticipatie op toekomstige ontwikkelingen, vermits het bedrijf anders niet meer zou hebben bestaan. Verder vermeldt de geïnterviewde nog dat hij bij deze veranderingen geen professionele hulp geraadpleegd heeft.

Tabel 7 omschrijft de gegevens van bedrijf B omtrent het nieuwe bedrijfsmodel. In onderstaande tabel wordt weergegeven dat dit familiebedrijf belang hecht aan zowel continuïteit als verandering. De redenen tot verandering betreffen de modernisering en de concurrentie. Daarnaast wordt getoond of het bedrijf de verandering een noodzaak of anticipatie op toekomstige ontwikkeling vond en indien ze hierbij professionele hulp hebben geraadpleegd.

Nieuw <i>business model</i>: bedrijf B					
Belang continuïteit	Belang verandering	Reden verandering	Verandering noodzaak?	Verandering anticipatie op toekomstige ontwikkelingen?	Professioneel advies
X (ja)	X (ja)	Modernisering, concurrentie	X (ja)	X (ja)	- (nee)

Tabel 7: Gegevens bedrijf B inzake nieuw bedrijfsmodel

4.4.2.2 Proces van verandering

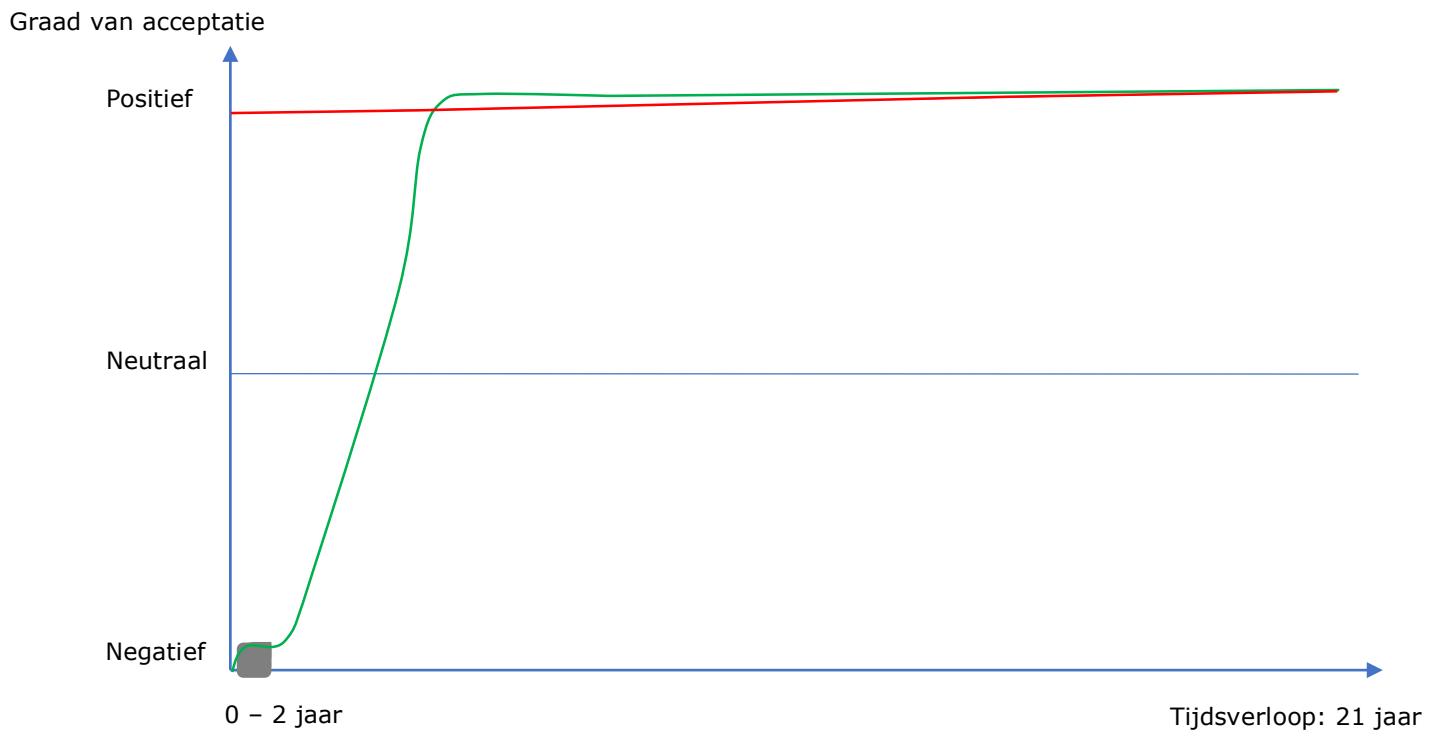
Alle doorgevoerde veranderingen werden door de huidige niet-familiale CEO geïnitieerd. Tegen het bijbouwen van de magazijnen bood de familie weerstand. In die zin dat ze dachten dat dit het faillissement zou betekenen voor het bedrijf. Omwille van de hoge investeringen was de familie eerst tegen, doch na enige tijd keerde de reactie en vonden ze dit de redding van het bedrijf, aldus B1. Deze wijziging in het *business model* is succesvol kunnen verlopen doordat er een goede samenwerking was van de mensen die erin geloofden.

Aldus B1: "Er moet een samenwerking zijn van heel veel personen die in het idee geloven en dan kan je succesvol een project afsluiten. Als je geen medewerking krijgt, sta je er alleen voor en alleen kan je niks."

Bedrijf B kan zich onderscheiden van zijn concurrenten doordat ze zeer kort op de bal spelen en naleven wat ze beloven. Daarnaast mag iedereen een veranderingsinitiatief melden aangezien het succes van één persoon het succes van iedereen is, meent B1. De initiatieven zullen altijd in acht genomen worden, enkel als het idee geen toegevoegde waarde creëert zal het afgewezen worden. Ook de invloed van de familie is eerder klein doordat het vertrouwen sterk gegroeid is en ze elkaar blindelings begrijpen en vertrouwen. Toch ondervond de CEO in het begin van zijn loopbaan veel weerstand, de hoofdreden heeft te maken met een stijlbreuk. Hoewel na enige tijd draaide dit om, B1 verklaart dit als volgt: "Na een tijdje gaat de familie ook aanvoelen dat ik het goed meen met het bedrijf en dat ik er eigenlijk voor door het vuur zou gaan en dan ben je aan de winnende kant." De ondervonden weerstand loste B1 op door heel diplomatisch te zijn. Hierbij vermeldt hij dat de familie veel sneller akkoord gaat met veranderingsinitiatieven van hem dan indien broer of zus iets zouden voorstellen. De respondent denkt dat dit komt doordat hij heel rechtlijnig is en omdat er geen reactie uitgelokt wordt tegenover hem.

Bij het tekenen van de eerste grafiek, waar de graad van acceptatie van het nieuwe model onderzocht wordt, deelt respondent B1 de horizontale tijdslijn op in een tijdspanne van eenentwintig jaar. Bij de grafiek omtrent het bedrijf noemt hij de eerste twee jaren "de grijze zone" doordat er toen weerstand ondervonden werd. Echter na deze grijze zone is er nooit meer weerstand geweest, meent B1. Om een concreet beeld te schetsen verduidelijkt de respondent dat de grafiek inzake het bedrijf zich toespitst op de directie, het management en het personeel. Bij de grafiek omtrent de familie tekent B1 een rechte lijn die evenwijdig loopt met de horizontale as. De CEO verduidelijkt: "Met de familie is het altijd perfect geweest, hier was nooit weerstand." Beide grafieken zijn samengevoegd en het resultaat ziet er als volgt uit:

Grafiek 5
De graad van acceptatie van het nieuwe model: familie vs. bedrijf



Onderstaande tabellen, inzake het proces van verandering, spitsen zich toe op bedrijf B. Respondent B1 beschrijft dat hij alle veranderingen initieerde en dat er zowel positieve invloeden als negatieve invloeden waren tegenover verandering. De negatieve invloeden betreffen een stijlbreuk, aldus B1. Toch mag iedereen een veranderingsinitiatief introduceren, deze zal afgewezen worden indien er geen toegevoegde waarde gecreëerd wordt. Verder meent de respondent dat veranderingen succesvol kunnen verlopen door samenwerking. In tabel 9 wordt de reactie van de familie en het bedrijf weergegeven en factoren die weerstand beïnvloeden. Als laatste wordt er afgesloten met de manier waarop het familiebedrijf de weerstand oploste.

Proces van verandering: bedrijf B					
Initiëring verandering	Positieve beïnvloeding	Negatieve beïnvloeding	Veranderings-initiatieven	Afwijzing veranderings-initiatief	Succesvol verloop verandering
CEO	Zelfde geloof, generatie-overdracht, samenwerking	<i>Shadow of the founder</i> , stijlbreuk	Iedereen	Geen geloof, geen creatie van toegevoegde waarde	Samenwerking

Tabel 8: Gegevens bedrijf B inzake proces van verandering (1)

Proces van verandering: bedrijf B			
Reactie familie	Reactie bedrijf	Factoren die weerstand beïnvloeden	Hoe weerstand opgelost?
Begin: weerstand Nu: geen weerstand	Nu: geen weerstand	Familie	Diplomatisch

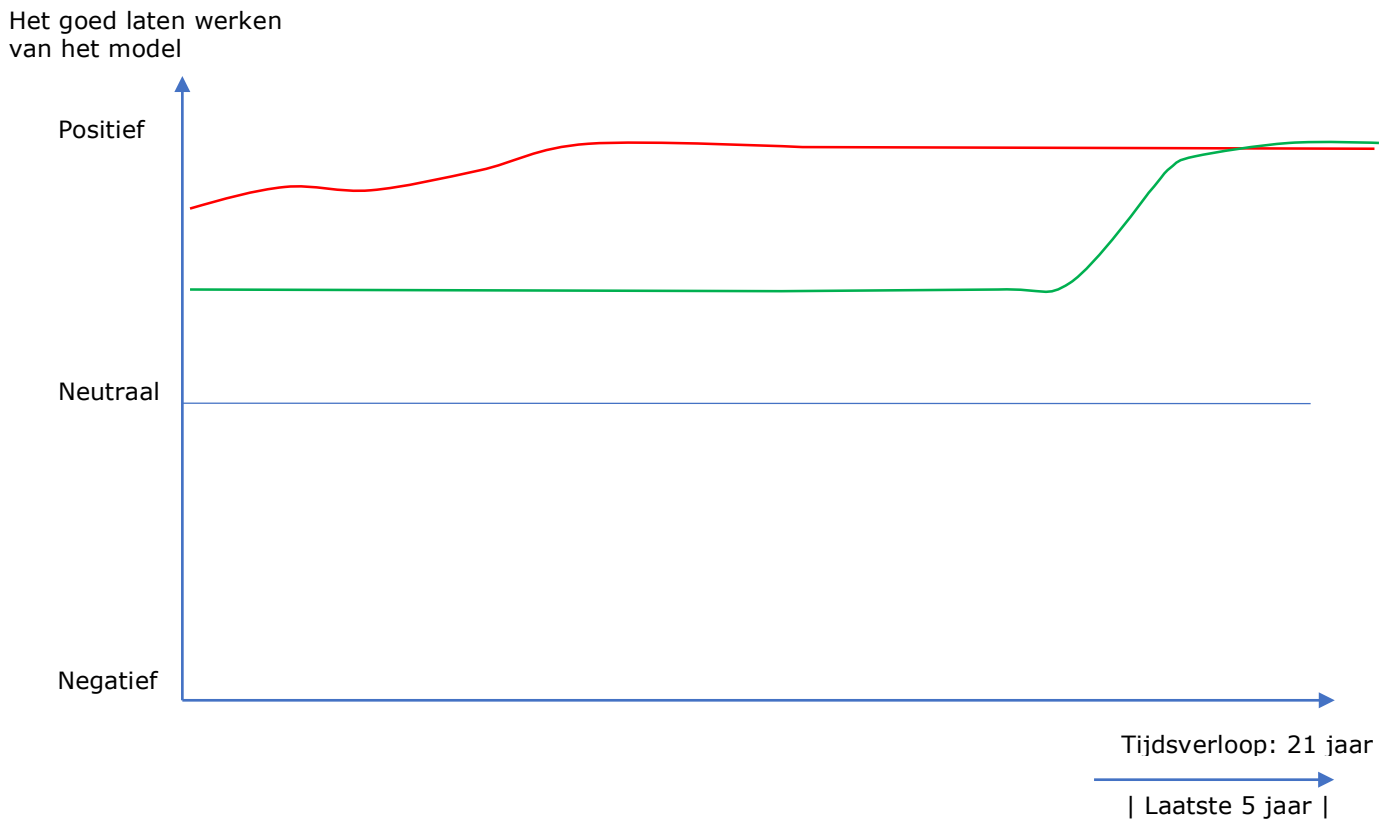
Tabel 9: Gegevens bedrijf B inzake proces van verandering (2)

4.4.2.3 Periode na verandering business model

De periode na verandering van het bedrijfsmodel was volgens respondent B1 meteen succesvol. Indien er toch mindere prestaties ondervonden werden hebben ze dit opgelost door de logistieke bedrijvigheid uit te breiden en een nieuw Luxemburgs bedrijf op te richten. Voor de introductie van dit nieuwe *business model* had bedrijf B eerst alle ondervonden weerstand opgelost. B1 vertelt het volgende: "Het gaat bijna niet anders, je moet eerst in het begin als je hier komt alle mensen leren kennen, je moet het personeel leren kennen, je moet een beetje de klanten leren kennen. En naderhand bouw je een visie op en als je één keer die visie hebt uitgebouwd dan ga je er volledig voor." De factoren die een positieve invloed hebben gehad op de succesvolle implementatie van het nieuwe bedrijfsmodel heeft volgens B1 betrekking op het hebben van mensenkennis. De externe omgeving had dan weer een negatieve invloed.

Bij het tekenen van de grafiek inzake het goed laten werken van het model, schetst B1 voor het bedrijf een redelijk onstandvastige lijn. De respondent verduidelijkt: "Handeldrijven en *business* doen is eigenlijk geen constante, dat is met vallen en opstaan." Vandaar dat de geïnterviewde de lijn weergeeft tussen het neutrale en het positieve, waarbij de laatste vijf jaren een stijging plaatsvindt. Voor de grafiek inzake de familie vertelt B1 het volgende: "In het begin was dat een beetje argwanend en dan is dat langzamerhand in stijgende lijn gegaan en ook zo gebleven." De schetsen van respondent B1 geven volgend resultaat weer:

Grafiek 6
De goed laten werken van het model: familie vs. bedrijf



Tabel 10 omschrijft de gegevens van bedrijf B omtrent de periode na verandering van het *business model*. Hierin wordt weergegeven of bedrijf B een succesvolle introductie had van het nieuwe bedrijfsmodel en wat ze eraan gedaan hebben indien het niet succesvol was. Tevens worden factoren getoond die een positieve of negatieve invloed hadden op de implementatie van het bedrijfsmodel.

Periode na verandering <i>business model</i> : bedrijf B				
Introductie bedrijfsmodel succesvol?	Niet succesvol: hoe opgelost?	Eerst weerstand oplossen, dan introductie bedrijfsmodel?	Factoren positief effect op implementatie bedrijfsmodel	Factoren negatief effect op implementatie bedrijfsmodel
X (ja)	Logistieke bedrijvigheid uitgebreid + Luxemburgs bedrijf opgericht	X (ja)	Mensenkennis	Buitenaf

Tabel 10: Gegevens bedrijf B inzake periode na verandering bedrijfsmodel

4.4.3 *Bedrijf C*

4.4.3.1 *Nieuwe business model*

Dit familiaal bedrijf dat tevens beursgenoteerd is en eigen vestigingen heeft in elf landen, hecht zeer veel waarde aan continuïteit. De respondent haalt aan: "Vermist wij al sinds 1801 bestaan is dit heel belangrijk voor ons, we gebruiken dit dan ook als argument naar onze klanten toe." Bedrijf C baseert momenteel zijn kernactiviteiten op koffie service en kunststofverwerking. In de jaren zeventig en daarvoor lag de focus enkel op koffie en was bedrijf C bekend vanuit de *retail*, aldus C1. Door de veranderende markt, met name de opkomst van huismerken van grootwarenhuizen en de concurrentie van een ander koffiebedrijf, is bedrijf C zich gaan toespitsen op andere activiteiten. Zo verlegden ze hun focus op koffie voor bedrijven, ook wel de *out of home* markt genaamd, verduidelijkt de respondent. Doordat bedrijf C zijn werkingsmechanisme van *retail* naar B-2-B *omtuned*, ontwikkelden ze een revolutionair *business concept*, aldus C1. Na deze grote focus shift voegde bedrijf C later kunststof toe aan hun bedrijfsactiviteiten. De kunststofverwerking is ontstaan vanuit de horeca markt waar er koffie geserveerd werd, aldus C1. Vanaf 2005 lanceerde dit bedrijf een nieuw koffieconcept, genaamd product K, wat *fair trade* koffie impliceert. Door middel van het ethische aspect en bijgevolg door maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) toe te passen bereikten ze nieuwe perspectieven. De laatste verandering die doorgevoerd werd heeft betrekking tot de focus op de *health care* markt. De meeste veranderingen werden ondernomen door beïnvloeding van de concurrentie. Respondent C1 verduidelijkt: "De markt vraagt steeds dat wij moeten veranderen." Daarnaast is C1 van mening dat de focus op B-2-B een noodzaak was. Verder voegt de respondent er nog aan toe dat bij de veranderingen geen professioneel advies is gehanteerd, uitgezonderd van de crisismanager in de jaren zeventig.

Tabel 11 toont de gegevens van bedrijf C inzake het nieuwe bedrijfsmodel. Zo wordt er weergegeven of het bedrijf belang hecht aan verandering en/of continuïteit en wat de redenen waren tot verandering. Daarnaast wordt er omschreven of de doorgevoerde veranderingen een noodzaak waren of eerder een anticipatie op toekomstige ontwikkelingen. Tevens wordt de mogelijkheid tot professioneel advies vermeld.

Nieuw <i>business model</i>: bedrijf C					
Belang continuïteit	Belang verandering	Reden verandering	Verandering noodzaak?	Verandering anticipatie op toekomstige ontwikkelingen?	Professioneel advies
X (ja)	X (ja)	Concurrentie, veranderende markt	X (ja)	X (ja)	Vroeger

Tabel 11: Gegevens bedrijf C inzake nieuw bedrijfsmodel

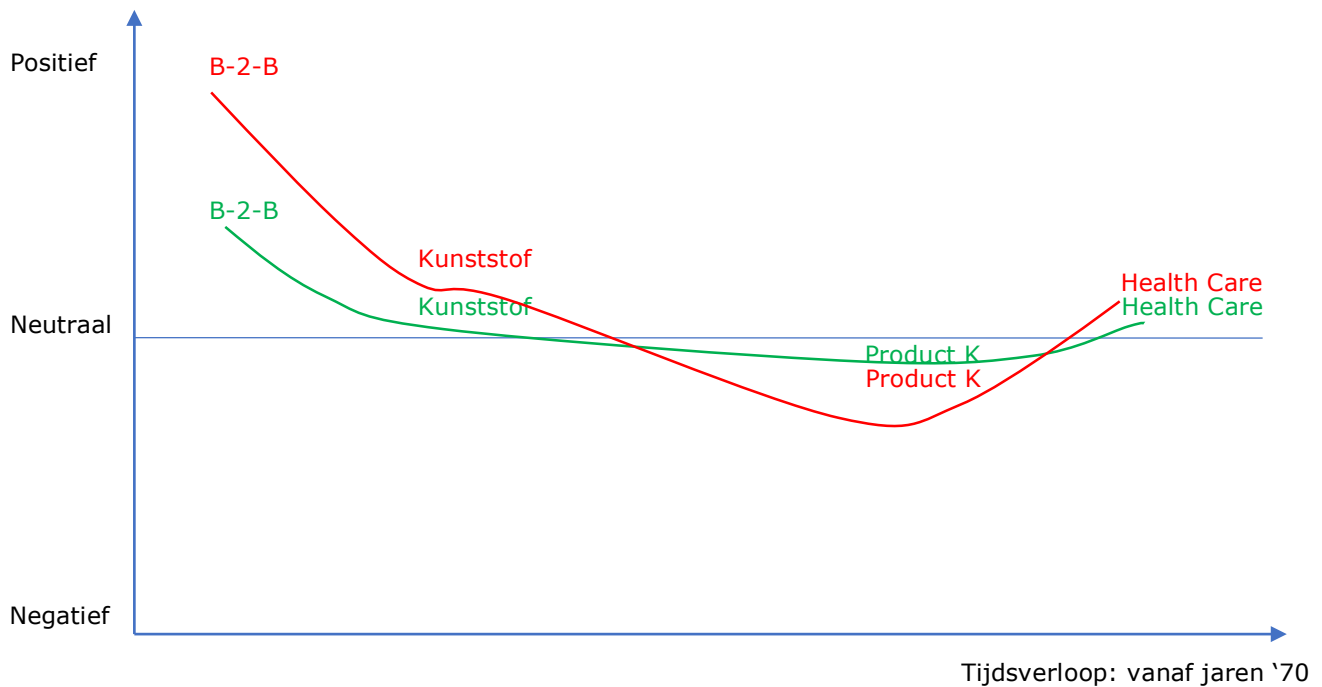
4.4.3.2 Proces van verandering

Niet alleen hecht deze familiale onderneming belang aan continuïteit, ook het doorvoeren van verandering vinden ze belangrijk. Zo worden er bijvoorbeeld elke maand innovatiecomités georganiseerd en bestaat er het voorbeeld van een ideeënbus in het bedrijf. Op deze manier kan iedereen een idee inbrengen en indien het een meerwaarde biedt zal dit beloond worden, aldus C1. De genomen veranderingen hadden als basis de marktsituatie. Bij de grote focus shift van *retail* naar B-2-B was de reactie van de familie positief. Ze beseften bovendien dat er iets moest gebeuren, aldus C1. Vandaar dat er een crisismanager aangeschaft werd. Deze verandering werd dus geïnitieerd door externen, mits samenspraak van de familie. Het idee van de toevoeging van kunststof aan de bedrijfsactiviteiten kwam vanuit de familie zelf. Hierdoor werd een nieuw marktsegment betreedt. Bij de lancering van product K was het eveneens een ingeving van de familie. Hier was eerder scepticisme omtrent aangezien dit een nieuw concept was. Zo werd er gevreesd of product K wel zou aanslaan aangezien het duurdere koffie is. Respondent C1 vertelt dat de laatste jaren de familie zich minder en minder bemoeit met het algemene beleid, vandaar dat de focus op de *health care* markt een idee was van het management en de familie hier ook geen weerstand bood. De genoemde veranderingen zijn succesvol kunnen verlopen door de motivatie van de medewerkers, aldus C1. Ook het feit dat iedereen zich betrokken voelt bij het beleid en gewaardeerd werd als persoon speelt hierbij een rol. Bedrijf C onderscheidt zich van zijn concurrentie door het perfecte concept te bieden. Zo achten ze service als een zeer belangrijke troef, aldus respondent C1.

Voor het tekenen van de eerste grafiek is respondent C1 van mening dat er nooit echt weerstand van het bedrijf was inzake de gevoerde veranderingen. Wel vertelt de respondent dat de switch naar B-2-B een moeilijk proces was, toch stond het bedrijf hier positief tegenover. Bij de toevoeging van kunststof was de acceptatie van het bedrijf eerder neutraal. En bij de lancering van product K was er veel scepticisme, aldus C1. Bij de extra focus op *health care* is de acceptatie van de onderneming ook eerder neutraal aangezien dit een minder ingrijpende verandering was. Dezelfde grafiek toegepast op de familie geeft gelijke resultaten. Aangezien de familie vragende partij was voor de focus shift naar B-2-B is de acceptatie positief. Bij de invoering van product K ontstond er eveneens scepticisme omtrent product K. Zo vreesde de familie of dit nieuwe idee wel zou aanslaan bij de mensen. Inzake *health care* waren er weinig inmengingen van de familie. Over het algemeen stelt respondent C1 dat hoe verder in de tijd, hoe minder weerstand. Indien beide grafieken van het bedrijf en de familie samengevoegd worden, geeft dit volgend resultaat:

Grafiek 7
De graad van acceptatie van het nieuwe model: familie vs. bedrijf

Graad van acceptatie



Onderstaande tabellen geven de gegevens van bedrijf C weer omtrent het proces van verandering. In tabel 12 worden volgende aspecten omschreven: wie een verandering initieert en eraan mag bijdragen, wat de positieve en negatieve invloeden erop zijn en wanneer een veranderingsinitiatief afgewezen wordt. Ook hoe veranderingen succesvol kunnen verlopen wordt getoond. Tevens zal er in tabel 13 de reactie van de familie en het bedrijf beschreven worden, factoren die weerstand kunnen beïnvloeden en maatregelen inzake weerstand.

Proces van verandering: bedrijf C					
Initiëring verandering	Positieve beïnvloeding	Negatieve beïnvloeding	Veranderings-initiatieven	Afwijzing veranderings-initiatief	Succesvol verloop verandering
Crisis-manager, directie of familie	Marktkennis, samenwerking, scholing	Financiële middelen, gevaar van settelen in het verleden, scepticisme	Iedereen	Geen meerwaarde	Motivatie medewerkers

Tabel 12: Gegevens bedrijf C inzake proces van verandering (1)

Proces van verandering: bedrijf C			
Reactie familie	Reactie bedrijf	Factoren die weerstand beïnvloeden	Hoe weerstand opgelost?
B-2-B: geen weerstand Kunststof: neutraal Product K: scepticisme <i>Health care</i> : neutraal	B-2-B: geen weerstand Kunststof: neutraal Product K: scepticisme <i>Health care</i> : neutraal	Het onbekende, nieuwe concepten, nieuwe technologieën	Door omringing juiste personen

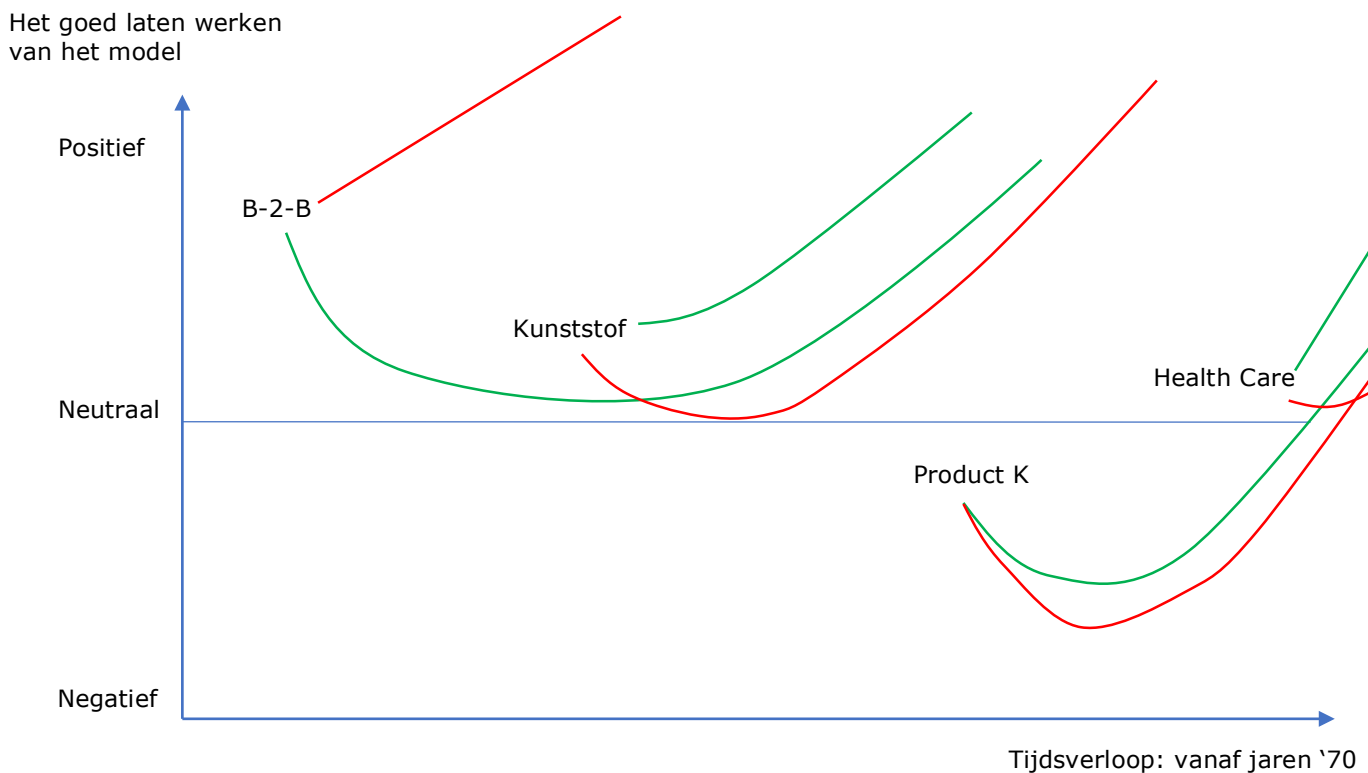
Tabel 13: Gegevens bedrijf C inzake proces van verandering (2)

4.4.3.3 Periode na verandering business model

Wanneer de veranderingen geïntroduceerd werden, waren deze niet meteen succesvol. Voor de focus shift naar B-2-B vergde het de nodige tijd doordat bedrijf C zich op de professionele markt richtte en een nieuw concept moest creëren. Eenmaal de verandering doorgevoerd werd, bleek het succesvol te zijn, aldus C1. Niet alleen voor de B-2-B markt was bedrijf C een pionier, ook voor de lancering van product K. De switch naar kunststof is geleidelijk gegaan, net zoals de focus op *health care*. Dit doordat er naambekendheid moest opgebouwd worden, aldus respondent C1. Bij de meeste veranderingen was er geen weerstand maar bij de introductie van product K was er wel enige weerstand. Dit doordat er scepticisme heerste. Respondent C1 verduidelijkt: "Die weerstand is eigenlijk gebleven totdat het ingevoerd werd, gaandeweg is die scepticisme dan verdwenen." Vandaag de dag is de familie het management zeer dankbaar voor de beslissing destijds.

Wanneer het goed laten werken van het model door de respondent getekend wordt, toegepast op de familie en het bedrijf, geeft hij mee dat dit min of meer gelijk loopt. Dit doordat er veel familieleden mee in het beleid zetelen. Voor de grafiek van het bedrijf komen we tot volgende resultaten: Bij de switch naar B-2-B waren er in het begin enkele strubbelingen omtrent de introductie. Achteraf ging het wel weer goed, aldus C1. Bij de opname van kunststof in het bedrijf haar activiteiten ging het meteen vrij goed. De respondent vertelt: "Vanuit het bedrijfsstandpunt was dat alleen maar een succesverhaal." Het product K-verhaal bracht in het begin eerder scepticisme met zich mee. Na de dip is er wel een stijgend verloop, aldus C1. Als laatste voegt de respondent er nog aan toe dat de focus op *health care* alleen maar voordelen bood en dus geen problemen veroorzaakten. Voor de grafiek inzake de familie kan eenzelfde tekening gemaakt worden. Zo had B-2-B meteen een positief effect doordat de familie dit zag vooruitgaan. Terwijl bij kunststof er hoge investeringen gedaan moesten worden en dit weerstand veroorzaakte. Bij product K kan eenzelfde lijn getekend worden als bij het bedrijf, omdat er in het begin ook scepticisme was vanuit de familie. Hetzelfde geldt voor de *health care* markt, hier ging het desgelijks meteen in stijgende lijn, aldus de respondent. Samengevat kan er vastgesteld worden dat enkel bij kunststof en product K de familie kritischer was, dit geeft als resultaat:

Grafiek 8
Het goed laten werken van het model: familie vs. bedrijf



Onderstaande tabel geeft de periode na verandering van het *business model* weer, specifiek toegepast op bedrijf C. Respondent C1 is van mening dat het succesvol verloop van de introductie van het nieuwe bedrijfsmodel afhankelijk is van de situatie. Indien de introductie niet zo succesvol verliep probeerden ze dit op te lossen door zich te laten omringen door de juiste personen. Ook worden er factoren getoond die een positief en negatief effect hadden op de implementatie van het bedrijfsmodel.

Periode na verandering <i>business model</i> : bedrijf C				
Introductie bedrijfsmodel succesvol?	Niet succesvol: hoe opgelost?	Eerst weerstand oplossen, dan introductie bedrijfsmodel?	Factoren positief effect op implementatie bedrijfsmodel	Factoren negatief effect op implementatie bedrijfsmodel
Afhankelijk van de situatie	Door omringing juiste personen	X (ja)	Innovatieve markten	Concurrentie

Tabel 14: Gegevens bedrijf C inzake periode na verandering bedrijfsmodel

4.4.4 Bedrijf D

4.4.4.1 *Nieuwe business model*

Respondent D1 is van mening dat zowel continuïteit als verandering zeer belangrijk is. D1 verduidelijkt: "Ik vind dat je altijd alert moet blijven voor veranderingen maar veranderen om te veranderen vind ik niet oké. Het is meestal een natuurlijke evolutie als er iets wijzigt. Maar ik vind wel dat je moet openstaan voor nieuwe ideeën en die altijd verder moet onderzoeken en nakijken." Zo zijn er in de loop der jaren verschillende veranderingen doorgevoerd in dit familiebedrijf, aldus respondent D1. Gedurende de eerste generatie lag de focus vroeger enkel op transport. Wanneer de tweede generatie toetrad werd deze focus op transport uitgebreid over West-Europa en voegden ze *warehousing* toe aan hun bedrijfsactiviteiten. Sinds de derde generatie is er een verdere uitbreiding van het transport over Oost-Europa, de *warehousing* en een toevoeging van toegevoegde waarde activiteiten. Vanaf 2000 is de focus verlegd naar strategische segmenten, zijnde chemie, pharma en *high value* goederen. Op deze manier bouwt bedrijf D niet meer eerst de magazijnen en zoekt daarna mogelijke klanten, maar spitst zich toe op deze strategische segmenten en de extra ondersteunde diensten. Ook wanneer dit familiebedrijf mogelijke investeringen en overnames wil doorvoeren passen ze dit toe op de drie strategische segmenten. Daarnaast is bedrijf D momenteel bezig met een expansie van hun geografie. Zo richten ze zich op het Midden-Oosten en Zuid-Amerika. Verder meent D1 dat deze veranderingen geen noodzaak waren maar eerder een anticipatie op toekomstige ontwikkelingen. Alle veranderingen die doorgevoerd werden waren het gevolg van concurrentie en dalende prijzen, ook het behalen van het vooropgestelde rendement had hierop een effect, aldus D1.

De gegevens van bedrijf D over het nieuwe bedrijfsmodel worden in tabel 15 weergegeven. Zo worden volgende aspecten aangehaald: het belang voor continuïteit en verandering, de redenen tot verandering, of de verandering een noodzaak was of eerder een anticipatie op toekomstige ontwikkelingen en indien bedrijf D bij deze veranderingen professioneel advies heeft gevraagd.

Nieuw business model: bedrijf D					
Belang continuïteit	Belang verandering	Reden verandering	Verandering noodzaak?	Verandering anticipatie op toekomstige ontwikkelingen?	Professioneel advies
X (ja)	X (ja)	Concurrentie, dalende prijzen	- (nee)	X (ja)	X (ja)

Tabel 15: Gegevens bedrijf D inzake nieuw bedrijfsmodel

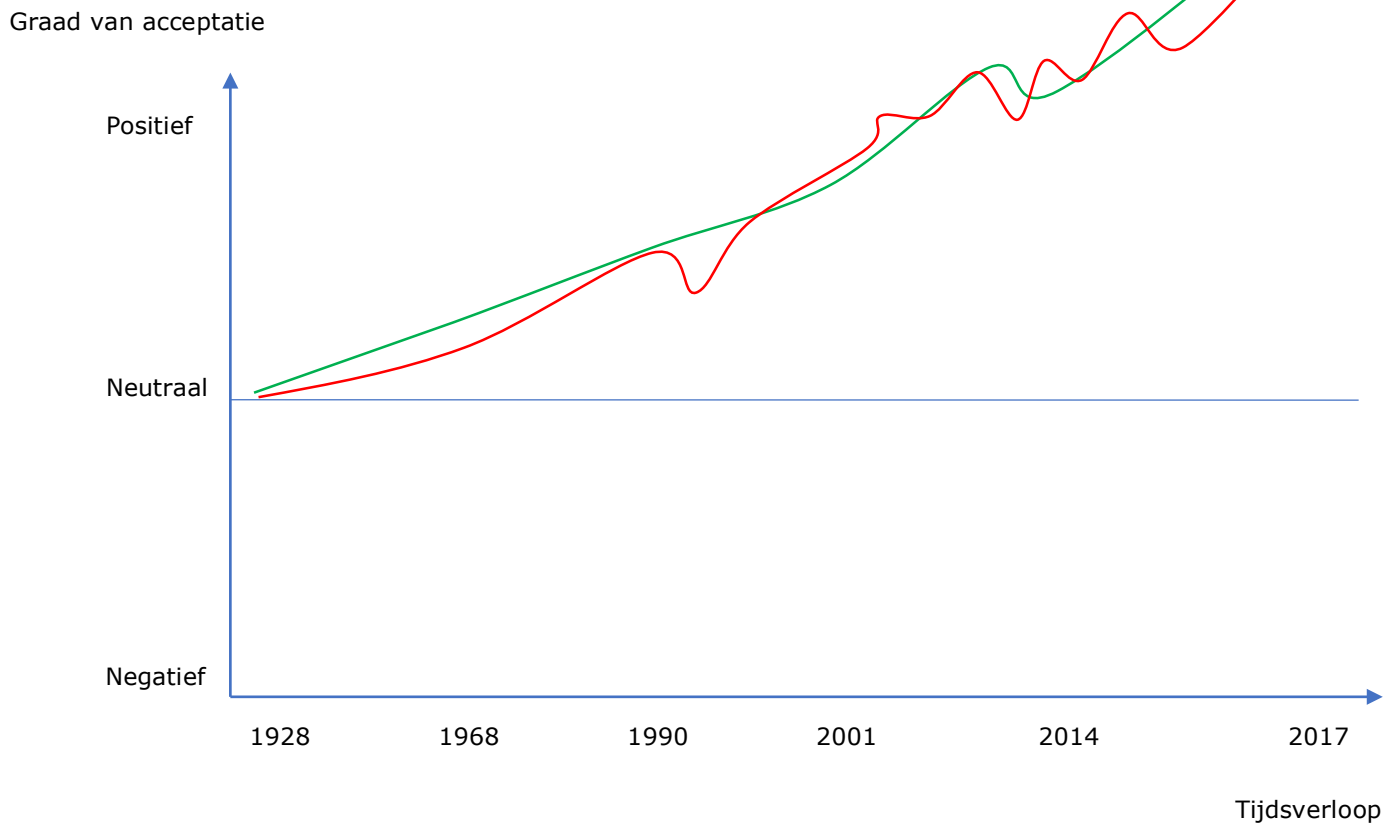
4.4.4.2 Proces van verandering

Vanaf 1996 ging bedrijf D over tot het aanwerven van niet-familiale CEO's. Dit draagt ertoe bij dat de doorgevoerde veranderingen zowel werden geïnitieerd door de familie als het management. Daarnaast mogen aandeelhouders ook veranderingsinitiatieven voorstellen, aldus D1. Factoren die een positieve invloed hebben op mogelijke veranderingen bedragen de familie en het bedrijf. De geïnterviewde geeft eveneens mee dat strategische beslissingen altijd vlot verlopen doordat iedereen op dezelfde lijn staat en er een duidelijke focus is om door te gaan. Indien een veranderingsinitiatief goedgekeurd wordt moet het voldoen aan de *core* van de onderneming, aldus respondent D1. Bepaalde procedures hieromtrent bestaan niet, D1 verduidelijkt: "Ik vind dat je dat niet kan definiëren in procedures." Doordat dit familiebedrijf zeer ondernemend is verwachten ze van hun medewerkers dat ze de waarde ondernemerschap toepassen. Verder is de respondent van mening dat veranderingen succesvol kunnen verlopen door goede communicatie tussen de aandeelhouders, de CEO en het management, eerlijkheid en openheid tegenover elkaar en het naleven van eenzelfde doel.

Bedrijf D kan zich onderscheiden van haar concurrenten door het organiseren van een originele teambuilding met de directie op verplaatsing. Daarnaast beschikken ze over een Raad van Bestuur met externen en passen ze een audit- en remuneratiecomité toe. Tevens hebben ze een familiecharter laten opmaken. De reactie van de familie en het bedrijf was positief bij de implementatie van het nieuwe bedrijfsmodel, aldus D1. Er heerste geen weerstand doordat de medewerkers duidelijk weten wat de visie van het bedrijf is en waar we naartoe willen. Ook de goede structuur zorgt ervoor dat iedere werknemer weet wat hem te doen staat, aldus D1. Toch kan er een beïnvloeding zijn van de familie inzake *renewal*. Zo is de vader van de respondent, die deel uitmaakt van de tweede generatie, nog steeds actief binnen het bedrijf. Indien er beslissingen zijn omtrent desinvesteren kan dit wel eens botsen, maar door een verduidelijking van de focus kunnen vormen als weerstand opgelost worden, stelt D1.

Respondent D1 meent dat de familie en het bedrijf altijd een gelijke gedachtengang gehad hebben, hierdoor is er nooit echt weerstand geweest tegenover elkaar. Hieronder wordt de grafiek omtrent de graad van acceptatie van het nieuwe model weergegeven. Het tijdsverloop van de grafiek is opgedeeld in verschillende jaartallen, waarbij er steeds een verandering werd doorgevoerd. Mogelijke veranderingen bedragen overnames en uitbreidingen naar het buitenland, aldus D1. Wanneer de grafieken toegepast op de familie en het bedrijf worden samengevoegd ziet het er als volgt uit:

Grafiek 9
De graad van acceptatie van het nieuwe model: familie vs. bedrijf



Onderstaande tabellen verwijzen naar de gegevens van bedrijf D omtrent het proces van verandering. In tabel 16 wordt vermeld dat zowel de familie als het management een verandering initieert. Positieve factoren die dit kunnen beïnvloeden bedragen vandaar de familie en het bedrijf. Wanneer een veranderingsinitiatief niet voldoet aan de *core* van de onderneming zal deze afgewezen worden. Verder is respondent D1 van mening dat veranderingen succesvol kunnen verlopen door middel van communicatie, eerlijkheid, het nastreven van hetzelfde doel en openheid. Tabel 17 geeft de reactie weer van de familie en het bedrijf bij deze veranderingen en factoren die weerstand kunnen beïnvloeden. Als laatste wordt er een maatregel beschreven die mogelijke weerstand kan oplossen.

Proces van verandering: bedrijf D					
Initiëring verandering	Positieve beïnvloeding	Negatieve beïnvloeding	Veranderings-initiatieven	Afwijzing veranderings-initiatief	Succesvol verloop verandering
Familie of management	Familie, openheid, visie respecteren	<i>Shadow of the founder</i>	Aandeelhouders, CEO, management	Voldoet niet aan de <i>core</i> van het bedrijf	Communicatie, eerlijkheid, zelfde focus, zelfde geloof

Tabel 16: Gegevens bedrijf D inzake proces van verandering (1)

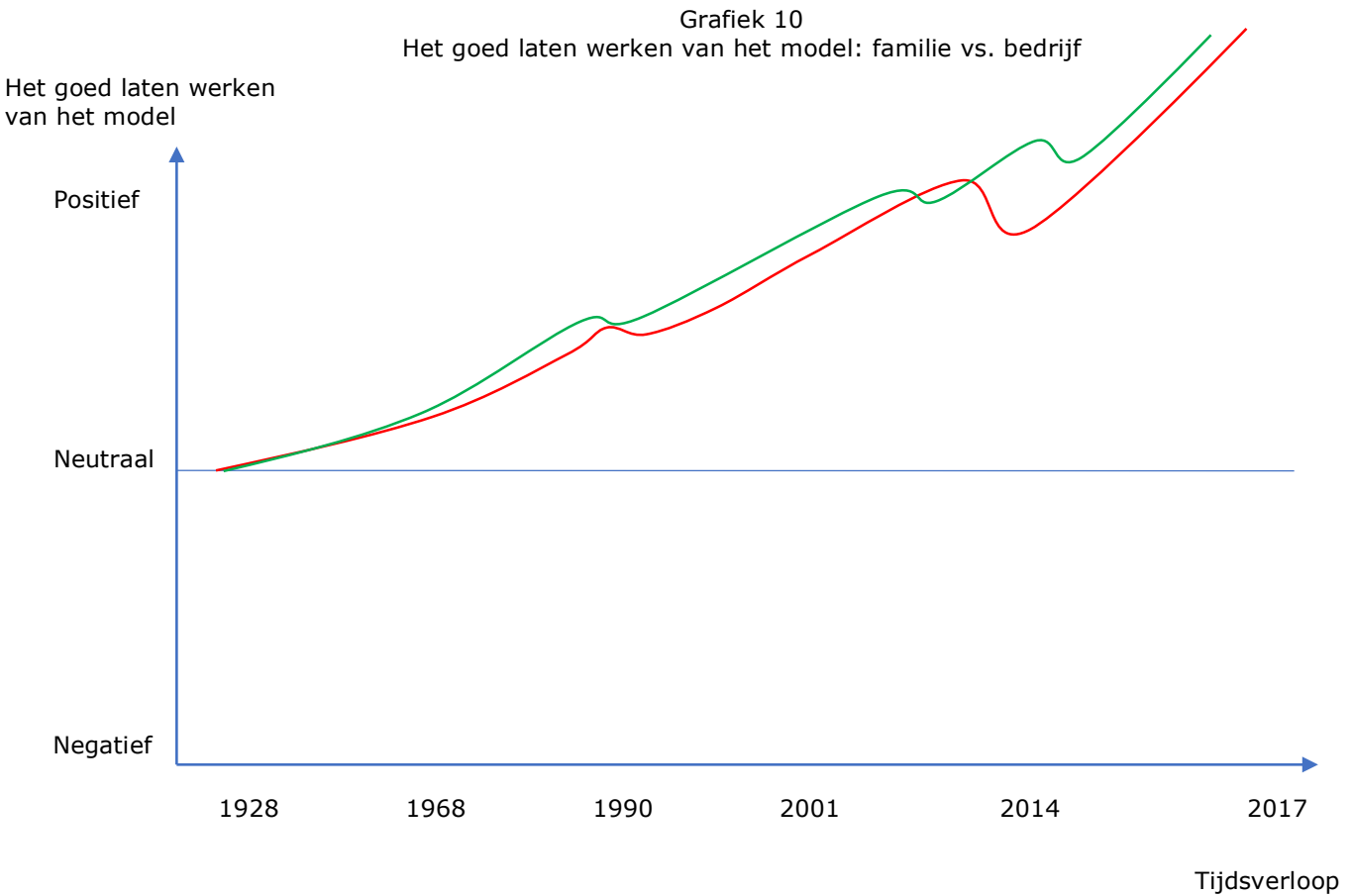
Proces van verandering: bedrijf D			
Reactie familie	Reactie bedrijf	Factoren die weerstand beïnvloeden	Hoe weerstand opgelost?
Geen weerstand	Geen weerstand	Familie	Focus verduidelijken

Tabel 17: Gegevens bedrijf D inzake proces van verandering (2)

4.4.4.3 Periode na verandering business model

Bij de implementatie van het nieuwe bedrijfsmodel verliep alles vlot. Volgens respondent D1 komt dit doordat het een natuurlijke evolutie was. Bij een bepaalde afdeling was er minder succes, hierbij hebben ze een projectteam ingeschakeld. De pijnpunten werden geanalyseerd en mogelijke verbeterpunten werden voorgesteld. Wanneer het nieuwe bedrijfsmodel geïntroduceerd werd hadden zowel de familie als het bedrijf een positieve invloed. Verder is D1 van mening dat het zeer belangrijk is het goede voorbeeld te geven als familie.

Voor de grafiek betreffende het goed laten werken van het model is er ook een gelijk verloop tussen de familie en het bedrijf. Toch verloopt deze van de familie niet helemaal stijgend doordat er soms meningsverschillen zijn binnen de familie, aldus D1. Beide grafieken samengevoegd geeft volgend resultaat:



De gegevens over bedrijf D inzake de periode na verandering van het bedrijfsmodel worden weergegeven in tabel 18. Hierin wordt er beschreven of de introductie van het bedrijfsmodel succesvol was en wat het bedrijf deed indien dit niet het geval was. Verder worden er factoren omschreven die een positief of negatief effect hadden op de implementatie van het nieuwe bedrijfsmodel.

Periode na verandering <i>business model</i>: bedrijf D				
Introductie bedrijfsmodel succesvol?	Niet succesvol: hoe opgelost?	Eerst weerstand oplossen, dan introductie bedrijfsmodel?	Factoren positief effect op implementatie bedrijfsmodel	Factoren negatief effect op implementatie bedrijfsmodel
X (ja)	Pijnpunten en verbeterpunten aanhalen	/	Communicatie, voorbeeld geven	Familie

Tabel 18: Gegevens bedrijf D inzake periode na verandering bedrijfsmodel

4.4.5 Bedrijf E

4.4.5.1 *Nieuwe business model*

Uit het onderzoek met dit adviesbureau kan een algemeen beeld geschetst worden. Zo stelt respondent E1 dat het succes van een bedrijf voornamelijk afhangt van de overdraagbaarheid van de kennis van vader op zoon of dochter. Niet alleen moeten de kinderen over de capaciteiten beschikken, ook moeten ze deze willen gebruiken, aldus E1. Indien dit niet het geval is kan het aanwerven van een externe CEO een oplossing bieden. Naast de kennisoverdracht is het kunnen loslaten van de eerste generatie evenzeer een essentiële factor indien familiebedrijven willen overleven. Wat bedrijf E bijkomend aanraadt is dat de kinderen eerst extern kennis opdoen, aangezien er steeds met een vergrootglas naar hen gekeken wordt. Concreet vertelt E1 dat het succesvol zijn van een familiebedrijf te maken heeft met volgende elementen: kennis, het willen doen, het bedrijf vanbinnen en vanbuiten kennen en het draagvlak dat gecreëerd is door de eerste generatie laten overnemen door de tweede generatie. Tevens is het zeer belangrijk dat indien er een verandering plaatsvindt iedereen erachter staat, aldus E1.

Verder meent E1 ook dat continuïteit het belangrijkste is voor familiebedrijven zolang de levensvatbaar gegarandeerd is. De veranderingen die plaatsvinden in het bedrijf zullen eerder gestuurd worden door de tweede generatie, aangezien zij hier meer aandacht aan besteden. Dit komt doordat ze veel technologischer zijn, E1 verduidelijkt: "De tweede generatie kan ook gezien worden als de internetgeneratie omdat deze generatie hier veel dichterbij staat dan de eerste generatie." Zo blijkt dat familiebedrijven waar de tweede generatie actief is meer innoveren. Hiervoor schakelen ze dan de hulp in van bedrijf E. Respondent E1 haalt volgend voorbeeld aan: "Het is altijd voor vader veel gemakkelijker te aanvaarden dat een derde iets zegt dan dat zijn kinderen bijvoorbeeld een idee initiëren." Mogelijke factoren die aan de basis liggen voor verandering zijn de concurrentie, de economie, innovativiteit, de ingesteldheid van de mensen zelf, de omgeving en de veranderende markt, aldus E1. Het grootste verschil dat bedrijf E ondervindt bij een verandering van het *business model* heeft betrekking op de aanpak. Zo blijven de meeste bedrijfsmodellen inhoudelijk hetzelfde doel hebben.

Aldus E1: "Waar men vroeger misschien een afwachtende houding ging aannemen, gaat de tweede generatie bijvoorbeeld een iets proactievere manier van werken hebben of een andere insteek. Dit doordat de tweede generatie vaak technologisch verder meedenkt dan de eerste generatie."

Of de meeste veranderingen een noodzaak zijn kan respondent E1 niet veralgemenen aangezien dit afhankelijk is van de situatie. Indien er toch een noodzaak is komt dit doordat bedrijven hun groei niet willen belemmeren en doordat ze meer inzicht en zekerheid willen verkrijgen in cijfers. Ook kunnen familiebedrijven veranderingen doorvoeren als anticipatie op toekomstige ontwikkelingen.

Tabel 19 geeft een samenvatting weer van hoe het algemene beeld is omtrent nieuwe bedrijfsmodellen. Zo vinden bedrijven het toepassen van continuïteit heel belangrijk en toont vooral de tweede generatie veel belang voor verandering. Mogelijke redenen voor deze verandering omvatten: de concurrentie, de economie, innovatie, de markt, de mentaliteit mensen en de omgeving. Daarnaast wordt er nagegaan of bedrijven deze veranderingen doorvoeren als noodzaak of eerder als een anticipatie op toekomstige ontwikkelingen. Tevens blijkt dat veel bedrijven hierbij professioneel advies benuttigen.

Nieuw <i>business model</i>: bedrijf E					
Belang continuïteit	Belang verandering	Reden verandering	Verandering noodzaak?	Verandering anticipatie op toekomstige ontwikkelingen?	Professioneel advies
X (ja)	Tweede generatie	Concurrentie, economie, innovatie, markt, mentaliteit mensen, omgeving	Soms	X (ja)	X (ja)

Tabel 19: Gegevens bedrijf E inzake nieuw bedrijfsmodel

4.4.5.2 Proces van verandering

Ook bij het proces van verandering biedt bedrijf E zijn professionele kennis aan bij familiebedrijven. Respondent E1 is van mening dat meestal de familie zelf een veranderingsinitiatief initieert aangezien dit een vrij trouw publiek is. Toch kan een verandering van het bedrijfsmodel belemmerd worden. Volgens E1 kunnen volgende factoren een verandering van het *business model* negatief beïnvloeden: de betrokkenheid van de eerste generatie, de capaciteit, de financiële middelen en de gezondheid van het bedrijf in kwestie. Aspecten die kunnen bijdragen tot een succesvolle verandering bedragen zowel interne als externe factoren. Verder kan iedereen tot een veranderingsinitiatief bijdragen. Als het idee de draagkracht van het familiebedrijf niet ondersteund kan het veranderingsinitiatief afgewezen worden, aldus E1. Daarnaast is respondent E1 van mening dat wanneer familiale ondernemingen een verandering willen doorvoeren, dit meestal het resultaat is van een strategische oefening. De algemene reactie van de familie en het bedrijf is afhankelijk van de manier waarop het gebracht wordt. Toch ondervindt bedrijf E bij deze procedure weerstand.

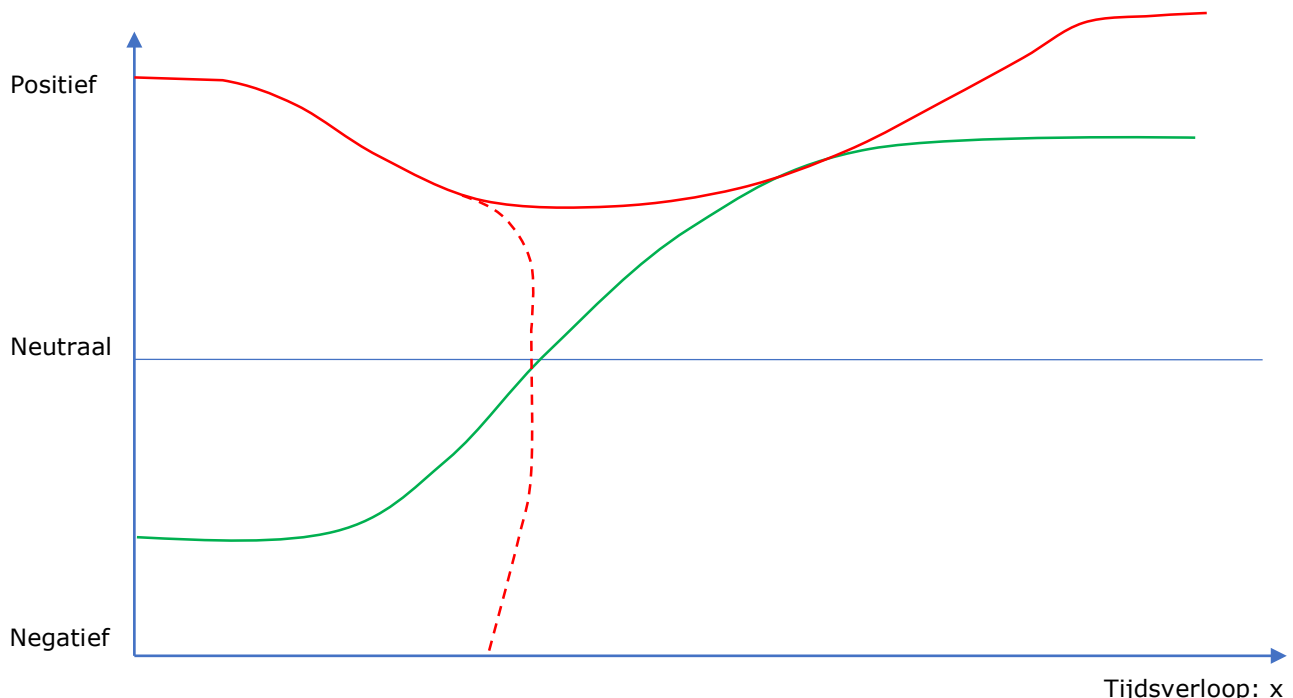
Aldus E1: "Elke verandering is weerstand."

Deze weerstand kan van zowel de familie als het bedrijf komen. Indien er alvast weerstand is in de familie gaat dit zich verderzetten in het bedrijf zelf, vertelt E1. De hoofdreden voor deze weerstand is afhankelijk per case. Factoren die hierop een invloed kunnen uitoefenen bedragen: het gecreëerde marktpotentieel, de strategie en de visie. De weerstand zelf tracht bedrijf D op te lossen door iedereen op dezelfde lijn te krijgen. Tot slot beschrijft E1 nog dat familiebedrijven die aan *renewal* doen zich onderscheiden van hun concurrenten: "Deze bedrijven kijken vooruit, maken zich klaar voor de toekomst en rusten niet op hun lauweren."

Door middel van het interview met bedrijf E kan een algemeen beeld geschetst worden bij het tekenen van de grafieken. Toch stelt respondent E1 dat zo'n grafiek afhankelijk is van het proces. Over het algemeen, wanneer het gaat over acceptatie van het model, zullen bedrijven er eerst negatief tegenover staan, aldus E1. Voor de grafiek omtrent de familie vertelt E1 het volgende: "Bij de familie zou het optimaal zijn moest er een horizontale rechte lijn getekend kunnen worden die maximaal positief is, maar in realiteit is dit anders." Zo geeft de respondent mee dat de meeste bedrijven een dip krijgen, tijdens deze tegenslag kan het bedrijf zich herpakken of zullen ze hun bedrijvigheid moeten beëindigen. Deze stopzetting wordt op de grafiek weergegeven door een stippelijijn. Bij het samenvoegen van de twee grafieken ziet het er als volgt uit:

Grafiek 11
De graad van acceptatie van het nieuwe model: familie vs. bedrijf

Graad van acceptatie



Het proces van verandering omschreven door bedrijf E wordt weergegeven in tabel 20 en 21. In deze twee tabellen wordt er beschreven wie er het vaakst een verandering initieert, wat de positieve en negatieve invloeden hierop zijn en wanneer een veranderingsinitiatief afgewezen wordt. Er wordt ook weergegeven hoe veranderingen succesvol kunnen verlopen. Tevens wordt er in tabel 21 de reactie van de familie en het bedrijf beschreven, deze is vaak afhankelijk van de situatie. Als laatste wordt er afgesloten met factoren die weerstand kunnen beïnvloeden en een maatregel die mogelijke weerstand kan oplossen.

Proces van verandering: bedrijf E					
Initiëring verandering	Positieve beïnvloeding	Negatieve beïnvloeding	Veranderings-initiatieven	Afwijzing veranderings-initiatief	Succesvol verloop verandering
Familie	Technologische ingesteldheid tweede generatie	Capaciteit, financiële middelen, gezondheid bedrijf, <i>shadow of the founder</i>	Iedereen	Indien er geen draagkracht gecreëerd wordt	Motivatie werknemers, samenwerken, waarde, missie en visie respecteren, zelfde geloof

Tabel 20: Gegevens bedrijf E inzake proces van verandering (1)

Proces van verandering: bedrijf E			
Reactie familie	Reactie bedrijf	Factoren die weerstand beïnvloeden	Hoe weerstand opgelost?
Afhankelijk van de situatie	Afhankelijk van de situatie	Creatie marktpotentieel, strategie, visie	Door iedereen op dezelfde lijn te krijgen

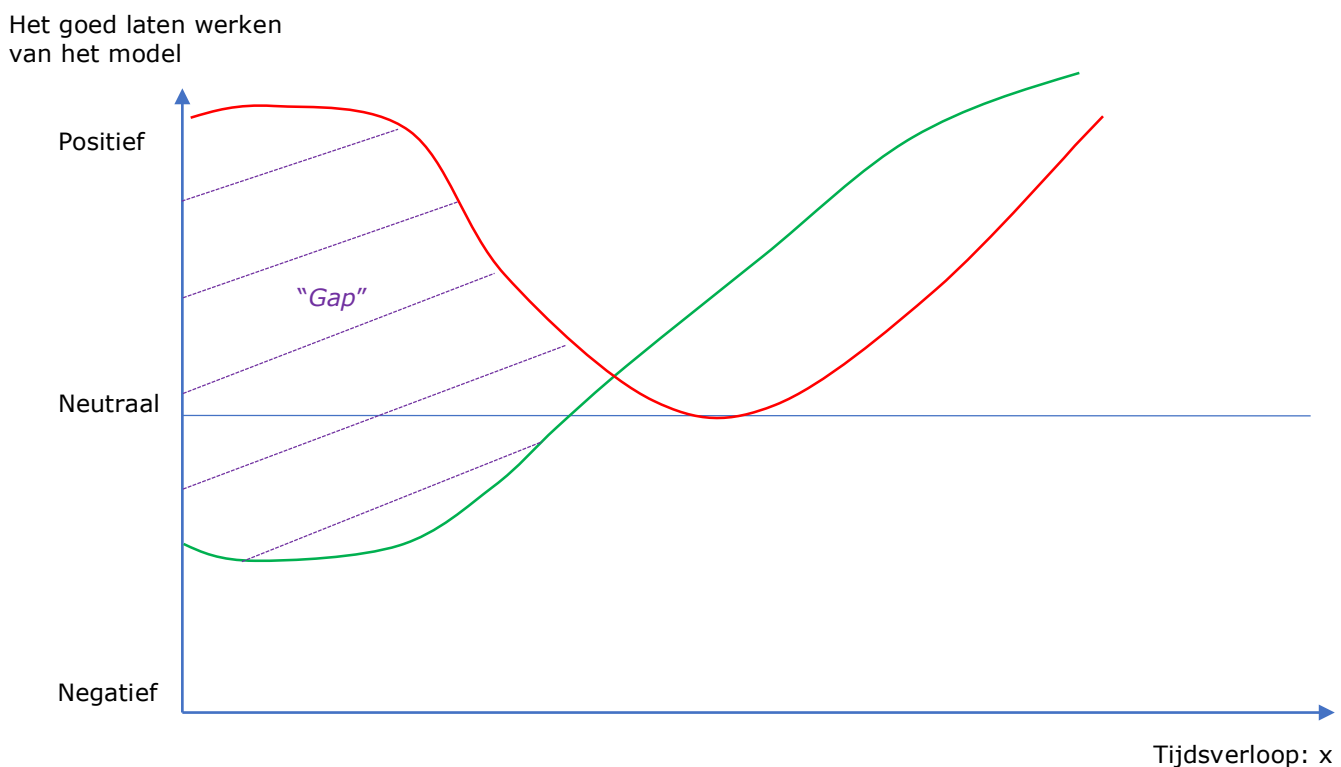
Tabel 21: Gegevens bedrijf E inzake proces van verandering (2)

4.4.5.3 Periode na verandering business model

Een familiebedrijf kan succesvol haar nieuwe bedrijfsmodel introduceren door alles heel goed te kaderen, aldus E1. Dit betekent dat er een draagvlak gecreëerd moet worden waar het nut duidelijk meegedeeld wordt. Of de introductie van het nieuwe *business model* steeds succesvol is hangt af van de situatie. Bedrijf E raadt daarom ook aan om eerst alles goed te bespreken binnen het bedrijf en het idee te toetsen. Indien het veranderingsinitiatief *bulletproof* gevonden is, is E1 van mening dat men ervoor moet gaan ook al krijg je weerstand. Factoren die dit positief of negatief kunnen beïnvloeden zijn de betrokkenheid van mensen, communicatie en de draagkracht. Vandaar dat E1 het zeer belangrijk vindt dat de kerngroepen betrokken worden.

Voor het tekenen van de eerste grafiek inzake het goed laten werken van het model is respondent E1 van mening dat het in het begin niet gaat werken. Nadat het model geïmplementeerd is en alles goed werkt zal er een stijgende lijn zijn. De tijdsperiode is afhankelijk van de sector, aldus E1. Voor de familie kan dezelfde lijn getekend worden als bij de grafiek die gaat over de graad van acceptatie van het nieuwe model. Bijkomend geeft de respondent mee dat indien beide grafieken gecombineerd worden er een hele grote "gap" ontstaat tussen de familie en het bedrijf. Deze "gap" is paars gearceerd en is volgens respondent E1 de moeilijkste fase waarbij communicatie erg cruciaal is. Samengevoegd zien beide grafieken er als volgt uit:

Grafiek 12
Het goed laten werken van het model: familie vs. bedrijf



Onderstaande tabel omvat gegevens omtrent de periode na verandering van het *business model*. Bedrijf E geeft hier een algemene weergave van. Zo stelt respondent E1 dat het succesvol introduceren van een nieuw bedrijfsmodel afhankelijk is van de situatie. Vandaar dat tabel 22 mogelijke maatregelen weergeeft die dit kunnen oplossen. Tevens worden factoren omschreven die een positieve en negatieve invloed hebben op de implementatie van het nieuwe bedrijfsmodel.

Periode na verandering <i>business model</i>: bedrijf E				
Introductie bedrijfsmodel succesvol?	Niet succesvol: hoe opgelost?	Eerst weerstand oplossen, dan introductie bedrijfsmodel?	Factoren positief effect op implementatie bedrijfsmodel	Factoren negatief effect op implementatie bedrijfsmodel
Afhankelijk van de situatie	Communicatie, goede kadering, inzien van nut, samenwerking	Eerst idee toetsen en bespreken	Betrokkenheid mensen, communicatie, draagkracht vinden	

Tabel 22: Gegevens bedrijf E inzake periode na verandering bedrijfsmodel

Gedurende het kwalitatief onderzoek kregen de familiale ondernemingen niet alleen vragen specifiek over hun eigen bedrijf. Ook stelde de mogelijkheid zich om extra vragen te stellen en zo de professionele kennis te raadplegen van de geïnterviewden. Deze vragen spitsten zich meer toe op de omgeving rondom het bedrijf in kwestie. Hierdoor werden er meerdere factoren verkregen die een effect hebben op *renewal*. Zo stelt respondent A1 dat financiële stress het doorvoeren van veranderingen kan versnellen. Bedrijf D sluit zich hierbij aan doordat ze dalende prijzen ondervonden. Daarnaast is A1 van mening dat indien er geen *sense of urgency* aanwezig is in een bedrijf, dit de verandering kan belemmeren. Zo verwijst hij naar het feit dat indien er geen acute financiële zorgen zijn en de werknemers een mentaliteit hebben van "alles gaat goed", dit een enorme bedreiging kan zijn voor het doorvoeren van verandering. Tevens meent respondent A2 dat de verantwoordelijkheid van het familiebedrijf een negatieve invloed kan hebben op verandering: "Je hebt een verantwoordelijkheid ten opzichte van mekaar als familieleden, maar ook ten opzichte van de mensen die je tewerkstelt. De mensen rekenen op deze familie, dit doen ze al generaties lang."

Uit de resultaten van het empirisch onderzoek is eveneens gebleken dat er een verschil is omtrent de gedachte of familiebedrijven voor of tegen verandering zijn. In de literatuur wordt gesteld dat familiale ondernemingen zowel voor als tegen verandering zijn (Gómez-Mejía et al., 2007; Kotlar et al., 2014; Chrisman et al., 2015; De Massis et al., 2015), doch blijkt uit de bevindingen dat alle ondervraagde familiebedrijven veel belang hechten aan verandering en hier dan ook voor open staan. Verder is respondent C1 van mening dat er gekeken moet worden naar de markt waarin de familiale onderneming actief is.

5. Integratie individuele tabellen ondervraagde bedrijven

Uit de bevindingen van het empirisch onderzoek kan er vastgesteld worden dat er een aantal factoren zijn die een positief of negatief effect hebben op de doorvoering van verandering. Door de individuele tabellen van de ondervraagde bedrijven samen te voegen kunnen deze omgezet worden in zelfgecreëerde modellen. Deze modellen zijn weergegeven in figuur 10, 11 en 12. De factoren die beschreven worden in figuur 10 hebben een positieve invloed op *renewal* en kunnen ondergebracht worden in twee categorieën: interne- en externe factoren. Bij de interne factoren zijn er vier grote groepen, zijnde bedrijfscultuur, communicatie, familie en kennis. Terwijl de externe factoren uit twee groepen bestaan, namelijk bedrijf en omgeving. Deze hoofdgroepen werden gebaseerd op de gegevens van de individuele bedrijven. Zo menen de respondenten dat een verandering van het bedrijfsmodel positief beïnvloed kan worden door aspecten zoals: een generatiewissel, aansturing van het bestuur, volledige overtuiging van en geloof in een idee, mensenkennis, financiële stress waardoor er sneller aangezet wordt tot verandering, marktkennis, scholing en het aantrekken van de juiste mensen. Telkens zal er in het model verwezen worden voor welk bedrijf de vernoemde factoren van toepassing zijn. De opgesomde factoren in figuur 10 zullen ervoor zorgen dat het werkingsmechanisme van het familiebedrijf stijgt. Hierdoor zal er een positief effect zijn op verandering, wat op zijn beurt de kans op acceptatie van verandering verhoogt.

Uit het kwalitatief onderzoek blijkt dat de meeste veranderingen tot stand kwamen door invloed van: de omgeving, de concurrentie, de overheid, de marktomstandigheden, een focus shift en modernisering. Deze bevindingen kunnen ondersteund worden door de literatuur, doordat Müller (2014) enkele redenen noemt die aan de basis liggen voor het toepassen van *renewal*. Deze bedragen: de economische crisis, een snelle en turbulente omgeving of verschuivingen in de behoeften van de klant. Bij alle vijf de bedrijven zijn ze ervan overtuigd dat de veranderingen betrekking hadden op een anticipatie van toekomstige ontwikkelingen. Zo stelden Agarwal & Helfat (2009) dat ondernemingen een grote druk ervaren inzake aanpassing door het toegenomen tempo van globalisering en technologische veranderingen. Uit het kwalitatief onderzoek blijkt dat slechts drie van de vier familiebedrijven veranderingen doorvoerden doordat dit een noodzaak was. Alle ondervraagde bedrijven sluiten zich dan ook aan bij het feit dat ze zich moeten aanpassen aan de veranderende omgeving. Zo stelt bedrijf B dat je moet meegaan met de tijd en bedrijf C dat de markt steeds vraagt om te veranderen. Om aan de noden van de markt te voldoen is het heel belangrijk dat je ook energie in je werknemers steekt.

Respondent A1 vertelt: "Het is heel belangrijk dat mensen zich goed voelen in de omgeving waar ze werken. Wanneer mensen hun goed voelen in de omgeving waar ze aan de slag zijn, kunnen we bergen verzetten."

Niet alleen bedrijf A hecht veel belang aan zijn werknemers, ook de andere respondenten vinden het zeer belangrijk om hun werknemers te betrekken. Vandaar dat ze veel aandacht besteden aan een vlotte en duidelijke communicatie en een goede samenwerking. De interactie tussen familie en bedrijf wordt door Llach & Nordqvist (2010) beschreven als *familiness*. Door het toepassen van een unieke taal binnen een familiebedrijf zullen medewerkers efficiënter communiceren en meer informatie uitwisselen. Moores (2009) beschreef dit als de *resource-based theory* in de alternatieve versie van het driecirkeldiagram, ontworpen door Tagiuri & Davis (1996). Zo hechten bedrijf A en B bijvoorbeeld heel veel belang aan het menselijk aspect binnen hun onderneming.

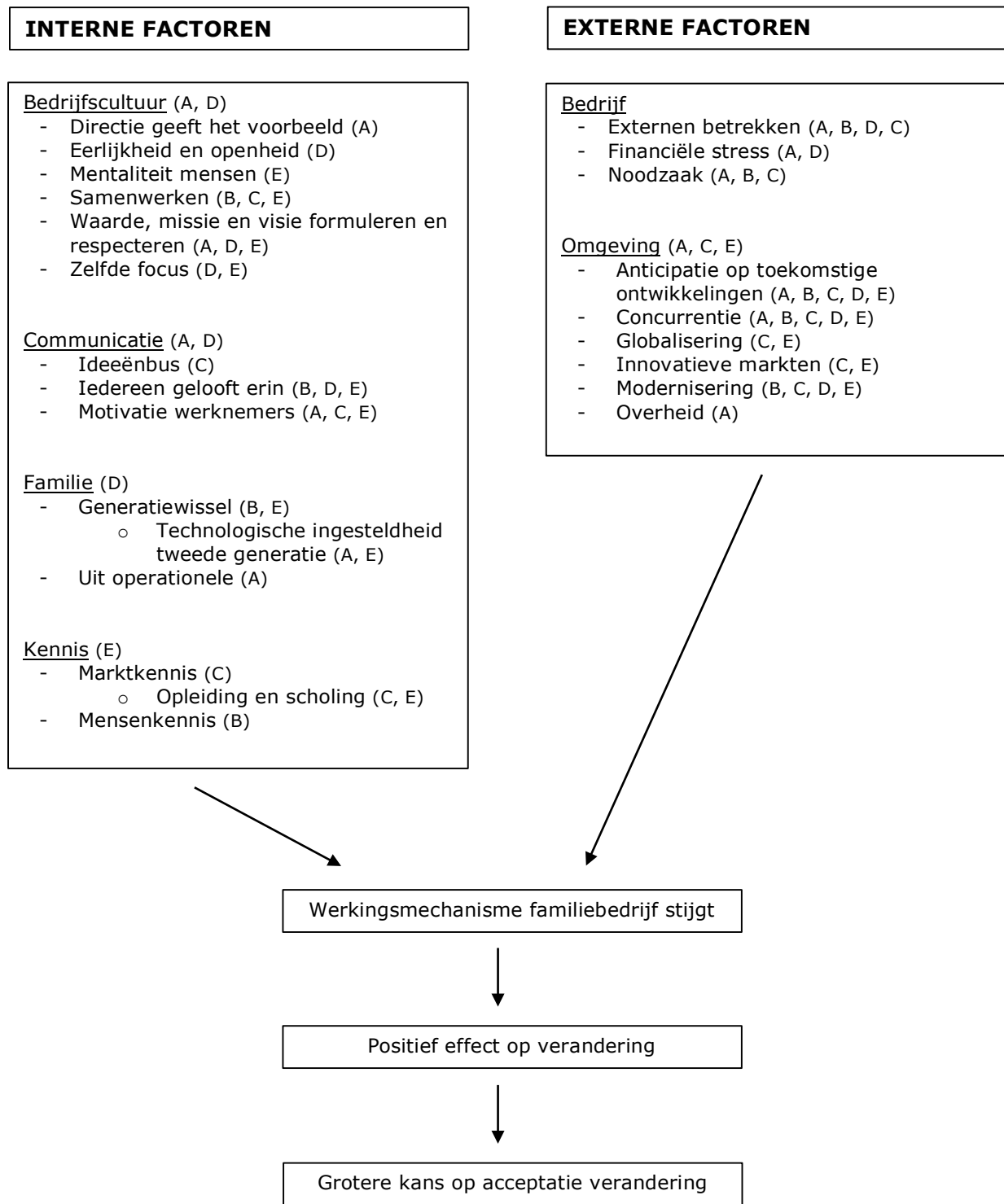
Aldus B1: "Er moet een samenwerking zijn van heel veel personen die in het idee geloven en dan kan je succesvol een project afsluiten. Als je geen medewerking krijgt, sta je er alleen voor en alleen kan je niks."

Daarnaast kan de familie *renewal* stimuleren. Zo stelt respondent E1 dat de tweede generatie vaak technologischer is en meer aandacht zal besteden aan verandering dan de eerste generatie. Ook wordt er verwezen naar het feit dat de tweede generatie dichter bij maatschappelijke veranderingen staat. Dit blijkt niet alleen uit de bevindingen van het kwalitatief onderzoek, ook de literatuur toont dit aan. Zo kan de generatieoverdracht van een familiebedrijf *renewal* positief beïnvloeden (Carrasco-Hernández & Jiménez-Jiménez, 2013).

E1 verduidelijkt: "De tweede generatie kan ook gezien worden als de internetgeneratie omdat deze generatie hier veel dichterbij staat dan de eerste generatie."

Tenslotte kan het aanwerven van externen ervoor zorgen dat veranderingen sneller kunnen plaatsvinden. Zowel bedrijf A, B, C als D trokken externen aan in het bestuur. Bedrijf A maakte zelfs de keuze om alle familieleden uit het operationele te laten gaan. Ook in de literatuur wordt er beschreven dat het aanwerven van externen een factor is dat *renewal* kan bevorderen. Zo stellen Poza & Daugherty (2014) dat het opnemen van externen in het managementteam of de Raad van Bestuur een positief effect heeft op *renewal* aangezien niet alle kennis om een zaak succesvol te leiden in de familie aanwezig is. Vandaar dat door middel van de "pre-stage" toe te passen, zijnde processen van experimenteren en leren, bedrijven efficiënter veranderingen van hun bedrijfsmodel kunnen doorvoeren (Cavalcante, 2014). Ook uit het empirisch onderzoek blijkt dat familiebedrijven veel aandacht hechten aan leren en scholing. Dit kan gelinkt worden aan de alternatieve versie van het driecirkeldiagram dat gecreëerd werd door Tagiuri & Davis (1996) waarin de *learning theory* van Moores (2009) beschreven wordt.

Onderstaande figuur geeft factoren weer die *renewal* positief kunnen beïnvloeden.



Figuur 10: Factoren die effect hebben op de acceptatie van verandering

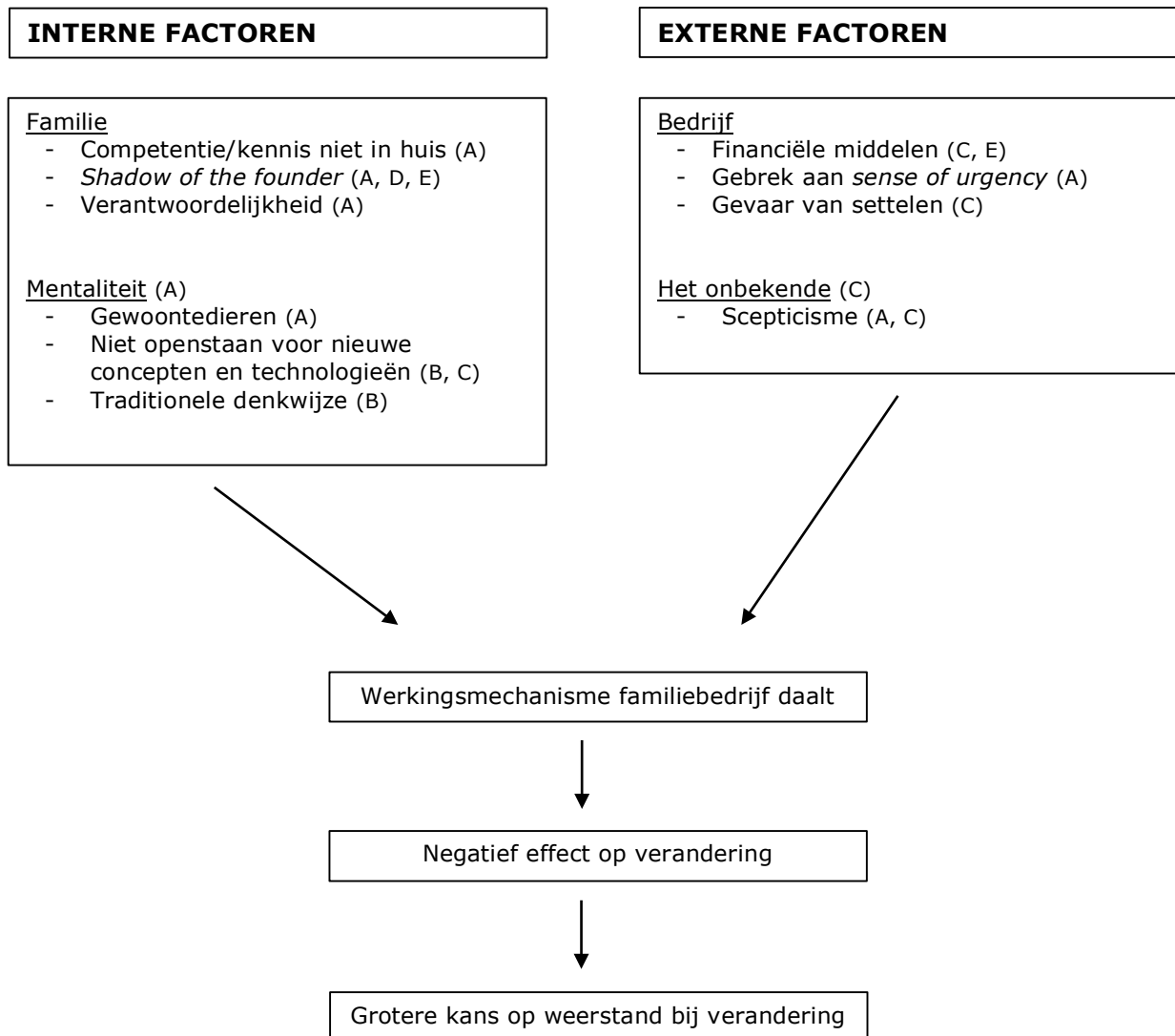
Tevens bestaat er de kans dat familiebedrijven eerder tegen verandering zijn. Vandaar dat figuur 11 interne- en externe factoren weergeeft die ervoor zorgen dat bedrijven eerder een verandering gaan tegenwerken. Net zoals bij figuur 10 zijn deze factoren onderverdeeld in groepen; familie en mentaliteit voor de interne factoren en bedrijf en het onbekende voor de externe factoren. Al deze factoren samen leiden ertoe dat het werkingsmechanisme van familiebedrijven afneemt. Hierdoor zal er een negatieve invloed zijn op het doorvoeren van verandering, wat op zijn beurt zorgt voor een grotere kans op weerstand. Mogelijke verklaringen hiervoor luiden als volgt: "Mensen zijn niet geboren om te veranderen, het zijn gewoontedieren." (A1), "Vele familiebedrijven staan onvoldoende open voor verandering, dit doordat ze soms traditioneler denken dan niet-familiebedrijven." (C1). Zo wordt in de literatuur door Chrisman et al. (2015) de term *willingness* beschreven. Deze term heeft een negatieve invloed op *renewal* en verwijst naar de wil en de bereidheid om actie te ondernemen. Daarnaast menen de respondenten dat een verandering eveneens negatief beïnvloed kan worden door onder andere volgende aspecten: strubbelingen binnen de familie, gemakzucht, gebrek aan *sense of urgency*, onvoldoende marktkennis en kennis in het algemeen inzake anticipatie.

Naast de mentaliteit van de mensen is de weigerachtige houding van familiebedrijven ook een aspect dat *renewal* belemmert. Gómez-Mejía et al. (2014) verwijzen naar het feit dat SEW ervoor zorgt dat familiale ondernemingen eerder risico-avers zijn en een weigerachtige houding aannemen tegenover verandering. Dit kan verklaard worden vanuit de bevindingen van het kwalitatief onderzoek doordat familiebedrijven eerder sceptisch zijn inzake verandering. Deze sceptische houding verklaren Matzler et al. (2014) doordat familiebedrijven zich focussen op de opgebouwde niet-financiële aspecten en er zo een negatieve invloed is op het nemen van mogelijke risico's. Bovendien vrezen familiale ondernemingen voor het voortbestaan en de familiale invloed van het bedrijf in kwestie.

Bovendien kan het *shadow of the founder* syndroom ertoe leiden dat verandering tegengewerkt wordt. Zo is respondent E1 van mening dat de betrokkenheid van de eerste generatie een negatieve invloed heeft op een verandering van het *business model*. Deze negatieve beïnvloeding kan gelinkt worden aan de generatieoverdracht, dat zowel *renewal* kan stimuleren als tegenwerken. Zo stellen Poza & Daugherty (2014) dat dit syndroom verandering kan belemmeren. Uit het empirisch onderzoek zien we echter dat dit niet altijd waar is. Zo ondervindt bedrijf B geen nadelen van de aanwezigheid van de stichter. Bedrijf E daarentegen spreekt dit tegen en is ook van mening, net zoals bedrijf A, dat dit syndroom vermeden moet worden. Niet alleen zijn er verschillen tussen de literatuur en het empirisch onderzoek inzake het *shadow of the founder* syndroom, ook het aanwerven van externen omvat afwijkingen. Zo zijn Le Breton-Miller et al. (2011) van mening dat het betrekken van externen in het managementteam of de Raad van Bestuur een negatief effect heeft op *renewal*. Deze belemmering verklaren ze doordat externen opnemen in hogere rangen kan leiden tot *agency* problemen. Toch vinden Poza & Daugherty (2014) dat dit net *renewal* stimuleert. Ook de ondervraagde bedrijven zijn van mening dat het aanwerven van externen alleen maar voordelen biedt. Vandaar dat er externen aangenomen zullen worden indien de kennis niet aanwezig is in het bedrijf.

Verder verwijst E1 eveneens naar de financiële middelen. Indien een familiale onderneming geen goede gezondheid heeft, kunnen de nodige investeringen bijvoorbeeld niet gedaan worden. Respondent C1 sluit zich hierbij aan, ook hij is van mening dat het niet hebben van voldoende financiële middelen *renewal* kunnen belemmeren.

Figuur 11 geeft een integratie weer van de individuele tabellen waarin factoren die een verandering van het *business model* tegenwerken beschreven worden.



Figuur 11: Factoren die effect hebben op weerstand bij verandering

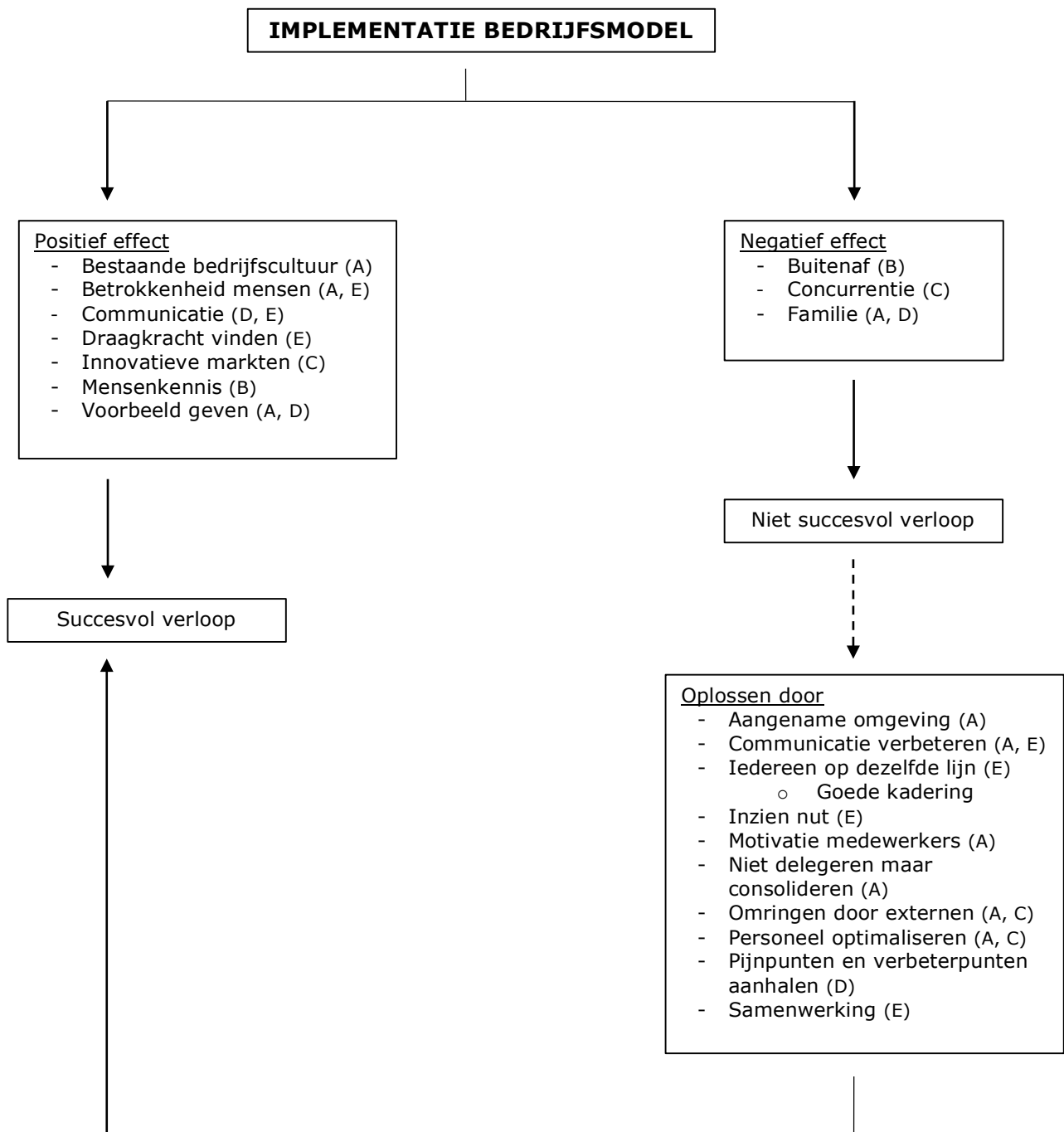
Tot slot werd de periode na verandering van het *business model* geanalyseerd. Er kan gesteld worden dat het succesvol implementeren van een nieuw bedrijfsmodel afhankelijk is van de situatie. Toch bestaan er enkele factoren die dit kunnen beïnvloeden. De aspecten die een positief en negatief effect hebben op het verloop worden weergegeven in figuur 12. Zo is respondent D1 van mening dat het zeer belangrijk is om het goede voorbeeld te geven als familie. Daarnaast acht respondent E1 het belangrijk dat familiebedrijven een draagkracht creëren waarbij het nut duidelijk omschreven is.

“Door een goede kadering kan een familiebedrijf succesvol haar bedrijfsmodel introduceren”, aldus E1.

Verder stellen Poza & Daugherty (2014) dat het zeer belangrijk is om alle betrokken partijen te betrekken omtrent mogelijke veranderingen. Hierbij kan communicatie essentieel zijn. Deze mening wordt gedeeld door bedrijven A, D en E.

Indien een familiebedrijf een negatieve invloed ondervindt bij de introductie van het nieuwe bedrijfsmodel bestaan er enkele maatregelen die toch voor een succesvol verloop kunnen zorgen. Enkele voorbeelden hiervan zijn: verbetering communicatie, motivatie medewerkers, omringen door externen en samenwerking.

Onderstaande figuur beschrijft factoren die een positieve en negatieve invloed hebben op de implementatie van een nieuw bedrijfsmodel en hoe dit proces succesvol kan verlopen.



Figuur 12: Factoren die effect hebben op de implementatie van het bedrijfsmodel

6. Conclusie

Tot slot zal er getracht worden een antwoord te formuleren op onderstaande centrale onderzoeksvraag:

“Welke factoren dragen ertoe bij dat Vlaamse familiebedrijven al dan niet aan *renewal* doen?”

Doorheen deze masterproef worden er verschillende factoren aangehaald die *renewal* bij familiebedrijven kunnen stimuleren en/of belemmeren. Uit het empirisch onderzoek blijkt dat er een aantal factoren meer van toepassing zijn, deze zullen hieronder besproken worden. Verder stelt de literatuur dat familiebedrijven zowel voor als tegen verandering zijn. Deze stelling kan in twijfel getrokken worden doordat de resultaten van het kwalitatief onderzoek eerder wijzen op het feit dat familiebedrijven wel degelijk veel belang hechten aan verandering. Daarnaast kan er eveneens vastgesteld worden dat Vlaamse familiebedrijven voor continuïteit zijn. Zo beschrijven de ondervraagde familiale ondernemingen dat ze veel waarde hechten aan de continuering over de verschillende generaties heen. De reden waarom familiebedrijven aan verandering doen heeft betrekking op de veranderende markt en bijkomend de concurrentie.

Toch kan het doorvoeren van veranderingen negatief beïnvloed worden door een aantal factoren, deze bedragen: angst voor het onbekende, de invloed van de familie en het bedrijf, de getrouwheid aan traditionele waarden, wanneer er geen nood is aan verandering of wanneer er een gebrek is aan (markt)kennis. De voornaamste factor die het toepassen van *renewal* belemmert heeft betrekking op de mentaliteit van de mensen. Medewerkers van een familiebedrijf zijn vaak eerder sceptisch ten opzichte van verandering en achten de bestaande bedrijfsomgeving als goed. Hierdoor zien ze vaak het nut van de verandering niet in. Daarnaast zijn de gezondheid van het bedrijf en de beschikking over voldoende financiële middelen eveneens factoren die effect hebben op verandering. Toch zullen familiale ondernemingen ondervinden dat er af en toe weleens veranderd moet worden. Indien ze bijvoorbeeld niet aan *renewal* doen, kunnen ze achterop geraken, wat alleen maar slechte gevolgen met zich mee brengt. Vandaar dat het aangeraden is dat familiale ondernemingen zich laten omringen door de juiste (externe) personen en trachten te doen wat het beste is voor het bedrijf in kwestie. Bovendien is het zeer belangrijk de traditionele waarden van het familiebedrijf te respecteren en gewapend te zijn tegen mogelijke marktveranderingen. Andere factoren die het veranderen van het *business model* positief beïnvloeden bedragen: een goede en duidelijke communicatie, een generatiewissel, wijzigingen in de markt, de invloed van de familie en het bedrijf, het feit dat de verandering een noodzaak is of een anticipatie op toekomstige ontwikkelingen. Zo kan een uitgebreide kennis over de markt *renewal* eveneens stimuleren.

Over het algemeen kan er gesteld worden dat de ondervraagde familiebedrijven geen weerstand ondervonden. Wel was er een vorm van scepticisme tegenover nieuwigheden. De ondervonden weerstand van de familie en/of het bedrijf ontstond omwille van angst tegenover het onbekende, namelijk nieuwe concepten en nieuwe technologieën. Deze weerstand werd opgelost door de focus te verduidelijken om zo weer iedereen op dezelfde lijn te krijgen, door familieleden uit het operationele te halen of door een omringing van de juiste personen.

Om een zo goed mogelijk antwoord te formuleren op de centrale onderzoeksvraag, wordt eveneens de implementatie van het nieuwe bedrijfsmodel onderzocht. Zo bestaan er factoren die dit positief en/of negatief beïnvloeden. Uit het empirisch onderzoek blijkt dat het succesvol verloop van de implementatie afhankelijk is van de situatie. De meeste familiebedrijven zijn het erover eens dat de implementatie eerder wel succesvol verliep. Factoren die hieraan kunnen bijdragen zijn: de motivatie van het personeel, een verbetering van de communicatie, het nastreven van hetzelfde doel en de bestaande bedrijfscultuur. Verder zijn er factoren die een positief effect hebben op de implementatie van het nieuwe *business model*, deze bedragen: het goede voorbeeld geven als familie, mensenkennis, betrokkenheid van mensen en het vinden van draagkracht. Toch bestaan er ook factoren die een negatieve invloed hebben op de implementatie, namelijk de familie, concurrentie en buitenaf. Indien de implementatie van het nieuwe bedrijfsmodel geen succesvol verloop had bestaan er hiervoor ook factoren die dit kunnen omzetten tot een succesverhaal. Enkele voorbeelden hiervan zijn: een goede kadering, het optimaliseren van het personeel, samenwerking, communicatie, het aanhalen van pijn- en verbeterpunten en het inzien van het nut. Bijkomend is het aangeraden om eerst de weerstand op te lossen vooraleer het nieuwe model geïntroduceerd wordt.

Ter afsluiting van deze conclusie een quote die zeer toepasselijk is omtrent het onderzoek, geformuleerd door een van de respondenten:

"We kunnen helaas de windrichting niet veranderen, enkel onze zeilen bijstellen."

Hiermee wordt bedoeld dat familiebedrijven trachten om te gaan met de veranderende omgeving. Veranderen om te veranderen is eerder niet van toepassing maar indien familiale ondernemingen wensen te overleven zullen ze open moeten staan voor nieuwigheden. Kortom, de markt vraagt steeds dat familiebedrijven veranderen en meegaan met de tijd.

7. Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek

Een eerste beperking doet zich voor doordat specifieke literatuur omtrent factoren bij familiebedrijven die *renewal* positief of negatief beïnvloeden eerder schaars zijn. Zo is de literatuurstudie hieromtrent eerder geformuleerd aan de hand van factoren die verandering kunnen beïnvloeden. Door middel van het kwalitatief onderzoek is deze problematiek verholpen aangezien er nieuwe elementen door de geïnterviewden aangehaald werden. Toch zou verder onderzoek zich hierop meer kunnen toespitsen.

Een tweede beperking inzake het kwalitatief onderzoek betreft het vinden van mogelijke kandidaten. Steeds werd de vraag gesteld of nog andere medewerkers, al dan niet familieleden, bevestigd mochten worden. Echter de reactie hieromtrent was eerder negatief. Alleen in bedrijf A is een tweede persoon geïnterviewd geweest. Indien er meerdere personen deelnamen aan het kwalitatief onderzoek konden de gevonden resultaten beargumenteerd of aangevuld worden. Voor verder onderzoek kan er hier dan ook verbetering plaatsvinden.

Verder zou het onderzoeken van één sector evenzeer interessant zijn aangezien er zo toegespitst kan worden op het onderzoek. Momenteel beschikken de respondenten over een compleet andere bedrijfscontext, uitgesloten van bedrijf B en D. Dit zorgt ervoor dat *the rules of the game* tussen de industrieën verschillend zijn. Zo stelt respondent E1 dat het toepassen van *renewal* afhankelijk is van de situatie.

Aldus E1: "Of de meeste veranderingen een noodzaak zijn kan respondent E1 niet veralgemenen (...). Indien er toch een noodzaak is komt dit doordat bedrijven hun groei niet willen belemmeren en doordat ze meer inzicht en zekerheid willen verkrijgen in cijfers."

Vandaar dat het interessant kan zijn om te concentreren op de industriecondities die effect hebben op *renewal*. Op deze manier kan er onderzocht worden in welke industrieën het extreem belangrijk is om een verandering van het bedrijfsmodel door te voeren indien ze wensen te overleven.

Daarnaast zou het zeer interessant zijn om het onderzoek te richten op de derde generatie bedrijven. Uit de bevindingen blijkt dat deze generatie een negatieve invloed heeft op het werkingsmechanisme van een familiebedrijf.

B1 verduidelijkt: "Een familiebedrijf roest vast. Als je geen buitenstaander hebt in een familiebedrijf tegen de derde generatie, dan verknallen ze het helemaal. Binnen een familiebedrijf wordt de eerste generatie ook wel de werkers genoemd, de tweede generatie de ervers en de derde de bedervers. Dus indien men het roer niet omgooit in een familiebedrijf zijn deze bedervers heel nabij."

Ook respondent E1 sluit zich hierbij aan, hij is ervan overtuigd dat het succes van een familiale onderneming afhangt van de overdraagbaarheid van de kennis.

Respondent E1 haalt aan: "De eerste generatie start op, de tweede consolideert, werkt en maakt het bedrijf heel succesvol en de derde, die doen het op."

Dit verwijst naar het feit dat de voorzetting van familiebedrijven vaak stopt na de derde generatie. Daarom kan het interessant zijn om verder onderzoek te verrichten naar familiebedrijven die verder komen dan de derde generatie en in welke mate ze bereid zijn om aan *renewal* te doen.

Tenslotte zou de relatie tussen het hebben van een externe CEO en de mate waarin er aan *renewal* gedaan wordt tevens een interessante zoektocht zijn voor verder onderzoek. Dit doordat het huidige onderzoek gebaseerd is op familiebedrijven waarbij er drie van de vier een niet-familiale CEO hebben. Uit de gegevens bleek dat familiale ondernemingen met een externe CEO makkelijker hun *business model* veranderen dan bedrijven waar er een familiale CEO aan het hoofd staat.

Kortom dit onderzoek is gericht op een breed perspectief maar uit de resultaten van het empirisch onderzoek blijkt dat een preciezere invalshoek door bijvoorbeeld te focussen op één bedrijfstak, de derde generatie of niet-familiale CEO's, interessant kan zijn voor verder onderzoek.

8. Lijst van geraadpleegde werken

- Agarwal, R., & Helfat, C. E. (2009). Strategic Renewal of Organizations. *Organization Science*, 281–293.
- Bennedsen, M., & Foss, N. (2015). Family Assets and Liabilities in the Innovation Process. *California Management Review*, 65-81.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business*, 258-279.
- Bouwen, R., & Fry, R. (1988). An agenda for managing organizational innovation and development in the 1990's. *Corporate Revival*, 153-172.
- Business model, verdienmodel* . (sd). Opgehaald van ManagementSite : <https://www.managementsite.nl/kennisbank/business-model-verdienmodel>
- Carnes, C. M., & Ireland, R. D. (2013). Familiness and Innovation: Resource Bundling as the Missing Link. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1399-1419.
- Carrasco-Hernández, A., & Jiménez-Jiménez, D. (2013). Can Family Firms Innovate? Sharing Internal Knowledge From a Social Capital Perspective. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 30-37.
- Cavalcante, S. A. (2014). Designing Business Model Change. *International Journal of Innovation Management*, 1-22.
- Cavalcante, S. A. (2014). Preparing for business model change: the “pre-stage” finding. *Journal of Management & Governance*, 449–469.
- Ceysens, P. (2008, augustus). *Vlaamse Overheid Publicaties*. Opgehaald van Vlaanderen: <https://www.vlaanderen.be/nl/publicaties/detail/witboek-familiebedrijven-1>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. (2004). Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence. *ET&P*, 335-354.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., De Massis, A., Frattini, F., & Wright, M. (2015). The Ability and Willingness Paradox in Family Firm Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 310-318.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Steier, L. P., & Rau, S. B. (2012). Sources of Heterogeneity in Family Firms: An Introduction. *ET&P*, 1103-1113.
- Davis, J. H., Allen, M. R., & Hayes, H. D. (2010). Is Blood Thicker Than Water? A Study of Stewardship Perceptions in Family Business. *ET&P*, 1093-1116.
- De Massis, A., Di Minin, A., & Frattini, F. (2015). Family-Driven Innovation: Resolving The Paradox In Family Firms. *California Management Review*, 5-19.
- De Massis, A., Frattini, F., Pizzurno, E., & Cassia, L. (2015). Product Innovation in Family versus Nonfamily Firms: An Exploratory Analysis. *Journal of Small Business Management*, 1-36.
- De Massis, A., Kotlar, J., Campopiano, G., & Cassia, L. (2015). The Impact of Family Involvement on SMEs' Performance: Theory and Evidence. *Journal of Small Business Management*, 924–948.
- De Vries, M. F. (1993). The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News. *American Management Association*, 59-71.

- Dominguez, M. C., Galán-González, J. L., & Barroso, C. (2015). Patterns of strategic change. *Journal of Organizational Change Management*, 411-431.
- Dunican, B., & Keaster, R. (2015). Acceptance of Change: Exploring the Relationship among Psychometric Constructs and Employee Resistance. *International Journal of the Academic Business World*, 27-38.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 57-74.
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *The Academy of Management Annals*, 653-707.
- Gómez-Mejía, L. R., Takács Haynes, K., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 106-137.
- Gómez-Mejía, L. R., Tochman Campbell, J., Martin, G., Hoskisson, R. E., Makri, M., & Sirmon, D. G. (2014). Sociomotional Wealth as a Mixed Gamble: Revisiting Family Firm R&D Investments With the Behavioral Agency Model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1351-1374.
- Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*, 52-63.
- Holt, D. T., & Daspit, J. J. (2015). Diagnosing Innovation Readiness in Family Firms. *California Management Review*, 82-96.
- Huybrechts, J., Hendriks, W., Hendriks, K., Lambrechts, F., & Voordeckers, W. (2012). Radicale innovatie door familiebedrijven: Openheid voor vernieuwing door behoud van waarden. *Hasselt: VKW Limburg*.
- Huybrechts, J., Voordeckers, W., Lybaert, N., & Vandemaele, S. (2011). The distinctiveness of family-firm intangibles: A review and suggestions for future research. *Journal of Management & Organization*, 268-287.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 305-360.
- Kammerlander, N., Dessi, C., Bird, M., Floris, M., & Murru, A. (2015). The Impact of Shared Stories on Family Firm Innovation: A Multicase Study. *Family Business Review*, 332-354.
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Sarathy, R., & Murphy, F. (2012). Innovativeness in family firms: a family influence. *Small Business Economics*, 85-101.
- Kotlar, J., De Massis, A., Fang, H., & Frattini, F. (2014). Strategic reference points in family firms. *Small Business Economics*, 597-619.
- Lambrechts, J., & Molly, V. (2011, januari). *Wat is een familiebedrijf?* Opgehaald van IFB: <http://www.familiebedrijf.be/wat-is-een-familiebedrijf>
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2009). Agency vs. Stewardship in Public Family Firms: A Social Embeddedness Reconciliation. *ET&P*, 1169-1191.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Lester, R. H. (2011). Stewardship or Agency? A Social Embeddedness Reconciliation of Conduct and Performance in Public Family Businesses. *Organization Science*, 704-721.
- Llach, J., & Nordqvist, M. (2010). Innovation in family and non-family businesses: a resource perspective. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 381-399.

- Müller, C. (2014). Business model change concepts – a literature review. *Innovation for Sustainable Economy & Society*, 1-16.
- Madison, K. J. (2014). Agency Theory and Stewardship Theory Integrated, Expanded, and Bounded by Context: An Empirical Investigation of Structure, Behavior, and Performance within Family Firms. *University of Tennessee*, 1-173.
- Madison, K., Holt, D. T., Kellermanns, F. W., & Ranft, A. L. (2016). Viewing Family Firm Behavior and Governance Through the Lens of Agency and Stewardship Theories. *Family Business Review*, 65– 93.
- Malik, P. (2008). Renewal. *Pulsus Group Inc.*, 358.
- Matzler, K., Veider, V., Hautz, J., & Stadler, C. (2014). The Impact of Family Ownership, Management, and Governance on Innovation*. *Product Development & Management Association*, 319–333.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2014). Deconstructing Socioemotional Wealth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 713-720.
- Moore, K. (2009). Paradigms and Theory Building in the Domain of Business Families. *Family Business Review*, 167-180.
- Poza, E. J., & Daugherty, M. S. (2014). Family Business. Mason, Ohio : South-Western.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2013). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 473–490.
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. *ET&P*, 339-358.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 199-208.
- Taneja, S., Pryor, M. G., Sewell, S., & Recuero, A. M. (2014). Strategic Crisis Management: A Basis for Renewal and Crisis Prevention. *Journal of Management Policy and Practice*, 78-85.
- Vallejo, M. C. (2008). Is the Culture of Family Firms Really Different? A Value-based Model for Its Survival through Generations. *Journal of Business Ethics*, 261–279.
- Veider, V., & Matzler, K. (2015). The ability and willingness of family-controlled firms to arrive at organizational ambidexterity. *Journal of Family Business Strategy*, 1-12.
- Voordeckers, W., & Van Gils, A. (2003). Governance in het Vlaamse familiebedrijf. *Instituut voor het Familiebedrijf*.
- Wischnevsky, J. D., & Damanpour, F. (2006). Radical Strategic and Structural Change: Occurrence, Antecedents, and Consequences. *Academy of Management Best Conference Paper*, 1-6.

9. Bijlagen

9.1 Vragenlijst interview bedrijf A, B, C & D

Hallo, mijn naam is Julie en ik ben een laatstejaarsstudente TEW. Ter afsluiting van mijn master aan de Universiteit van Hasselt ben ik momenteel bezig aan mijn masterproef. De keuze van mijn onderwerp is gebaseerd op het feit dat indien familiebedrijven op lange termijn willen overleven en dus succesvol willen zijn, ze af en toe eens een keer moeten vernieuwen. Hierdoor zullen er veranderingen moeten plaatsvinden in het bedrijf, soms kunnen deze afwijken van de traditionele waarden. Vandaar dat mijn masterproef gaat over factoren die *renewal* al dan niet beïnvloeden. *Renewal* verwijst naar het aanpassen en vernieuwen van het *business model*. Dit kan bijvoorbeeld het gevolg zijn van slechte omstandigheden, de economische crisis, concurrentie, enzovoort. Voor het onderzoek doe ik beroep op diepte-interviews, deze zal ik afnemen in familiebedrijven. Het doel is om de reden tot verandering en het proces van verandering te analyseren. En zo factoren die een positief of negatief effect hebben gehad op eventuele weerstand van de familie of het bedrijf of beiden te achterhalen. Bij deze wil ik u ook mededelen dat alles anoniem zal gebeuren, zowel de naam van het bedrijf als de geïnterviewde zal nergens weergegeven worden. Ik zal eerst kort het begrip *business model* verklaren zodat alles goed kan verlopen.

Het concept *business model*¹ of bedrijfsmodel beschrijft kort en krachtig hoe een organisatie waarde creëert, levert en behoudt. Het vertelt hoe een bedrijf zijn activiteiten organiseert en klanten van dienst is. Het bedrijfsmodel verwijst naar vier vragen, zijnde: wie zijn je beoogde klanten? (segment), wat bied je je klanten aan? (waardepropositie), hoe produceer je het aanbod? (waardeketen), en waarom levert het winst op? (verdienmodel).

Is dit een beetje duidelijk voor u?

Dan kunnen we nu starten met het interview.

Algemeen

- Welke functie oefent u uit?
- Kan u mij wat meer vertellen over uw takenpakket?
- Hoe lang werkt u al bij dit bedrijf?
- Wat is uw band met dit bedrijf? (Familie/Management)
- Hoe belangrijk is continuïteit voor jullie bedrijf?
- Hechten jullie veel belang aan verandering? (Wat is jullie visie hieromtrent?)

¹ <https://www.managementsite.nl/kennisbank/business-model-verdienmodel>

Nieuw *business model*

- Hoe zag jullie oude *business model* eruit?
- Heeft u inmiddels veranderingen in het bedrijfsmodel meegemaakt?
 - o Zo ja, welke?
(Wat is er precies verandert?/Hoe ziet jullie nieuwe bedrijfsmodel eruit?)
- Wat was de belangrijkste reden tot verandering? (Waarom verandert?)
Bv. concurrentie, slechte prestaties, ...
- Wat waren de impulsen die zorgden voor deze verandering(en)?
- Was deze verandering een noodzaak?
(Geen verandering > bedrijf failliet/niet overleven?)
- Was deze verandering een anticipatie op toekomstige ontwikkelingen?
- Of had deze verandering te maken met andere aspecten?
- Heeft u hierbij professioneel advies gevraagd?

Proces van verandering

- Wie heeft deze veranderingen geïnitieerd?
- Waren er bij deze veranderingen enige factoren die dit positief of negatief beïnvloeden?
 - o En wat met de familie en het bedrijf?
- Hoe is deze verandering succesvol kunnen verlopen? (Welke factoren droegen bij tot deze succesvolle verandering?)
- Wat deed u anders ten opzichte van de concurrentie?
- Wie draagt er allemaal bij tot een veranderingsinitiatief?
- Zijn er bepaalde procedures inzake verandering? (Bv. besluitvorming)
- Worden alle veranderingsinitiatieven in acht genomen?
- Wanneer wordt een veranderingsinitiatief afgewezen?
- Wat was de reactie van de familie en het bedrijf bij de implementatie van dit nieuwe bedrijfsmodel (op dit nieuwe idee)?
- Ondervond u weerstand bij de verandering van het bedrijfsmodel?
 - o Zo ja, wat was de weerstand?
 - Van wie kwam de weerstand? (Familie/bedrijf/beide?)
 - Waarom was er weerstand? (Reden weerstand)
 - Welke factoren hebben een positief of negatief effect gehad op de weerstand?
 - Welke factoren hebben dit in principe versterkt?
 - Zijn er factoren die daardoor sterker zijn geworden?
 - Zijn er factoren die minder werken?
 - Hoe heeft u dit opgelost?
 - Heeft u extern advies gevraagd?
 - o Zo nee, waarom niet? (Waarom was er geen weerstand?/Hoe komt het dat er geen weerstand is geweest?)
 - Hoe komt het dat het allemaal zo goed verlopen is?
 - Heeft u helemaal geen problemen gehad?

- Wat heeft daartoe bijgedragen? (Hoe komt dat denkt u?)
- Wat deed u dan anders dan de concurrenten?
- Was er misschien geen/minder weerstand omdat het een noodzaak was anders failliet of een anticipatie op toekomstige ontwikkelingen?

Zou u dit eventueel kunnen tekenen? (Grafiek)

→ Graad van acceptatie van het nieuwe model van de familie vs. het bedrijf.

We proberen te achterhalen hoe de weerstand zich ontwikkeld heeft in de loop der tijd. Om een beter beeld te verkrijgen van wat er allemaal gebeurd is in het gehele proces. Het gaat over de periode van acceptatie van het nieuwe model en wat de invloed daarop is van de familie en het bedrijf.

Bv. iets gedaan om de familie tevreden te stellen waardoor het bedrijf dan weer niet tevreden was.

Bv. eerst de weerstand opgelost in het bedrijf, waardoor de familie boos werd.

- Wanneer was de acceptatie hoog voor de familie/het bedrijf?
- Wanneer was deze laag?
- Is deze gestegen/gedaald tijdens het proces?
- Wat gebeurde er tijdens de sleutelmomenten?

(We maken twee verschillende grafieken inzake weerstand, één die gebaseerd is op de familie en de andere die verwijst naar het bedrijf. Zo is er een duidelijk onderscheid en kunnen deze later samengevoegd worden.)

Periode na verandering *business model*

- Wanneer het nieuwe bedrijfsmodel geïntroduceerd was, was dit dan meteen succesvol of niet?
- Hoe is dit proces verlopen?
- Als het slecht ging, hoe hebben jullie dit dan proberen om te draaien?
- Hebben jullie gewacht met het introduceren van het nieuwe *business model* en eerst alle ondervonden weerstand tegen het model opgelost?
- Of hebben jullie het model eerst geïnstalleerd vooraleer de weerstand opgelost was?
- Is de ondervonden weerstand volledig opgelost na introductie nieuw bedrijfsmodel?
- Welke factoren hebben een positief en negatief effect gehad op de succesvolle implementatie van het nieuwe bedrijfsmodel?
 - o Hoe zit het met de familie?
 - o Hoe zit het met het bedrijf?

Zou u dit eventueel kunnen tekenen? (Grafiek)

→ Het goed laten werken van het model.

(Bv. toen ging dat goed en toen ging dat weer fout omdat die dat deed ...)

(Beginnen bij de introductie van het nieuwe *business model* en hoe het succes is geweest van het nieuwe *business model* en hoe zich dat ontwikkeld heeft.)

- Was het een rechte lijn of was het met vallen en opstaan?
- Is het een vloeiende rechte lijn/een dalende lijn/stijgende lijn/lijn met veel variaties?

We hebben het nu heel de tijd specifiek over jullie bedrijf gehad. Mag ik nog een paar extra vragen stellen en uw professionele kennis gebruiken om een concreet beeld te krijgen omtrent deze problematiek? Deze vragen zullen zich meer toespitsen op de omgeving (bedrijven) rondom u. U kan het zien als een soort reflectie van hoe u uw concurrenten ziet.

- Zijn de meeste bedrijven voor of tegen verandering?
- Welke factoren liggen volgens u aan de basis voor verandering? (Wat is de belangrijkste reden tot verandering?)
- Welke factoren stimuleren/belemmeren een verandering van het bedrijfsmodel?
- Wordt er hier ook veel weerstand geboden?
- Welke factoren veroorzaken volgens u weerstand? (Welke factoren hebben een effect op de weerstand tegen *renewal*?)
- Hoe kan een familiebedrijf volgens u succesvol een nieuw *business model* introduceren?
- Welke praktijken gaan hieraan vooraf?

Bedrijf zelf geen weerstand gehad:

- Ziet u bij uw concurrenten wel weerstand?
- Wat is daar de reden voor? (Waarom hebben ze geen weerstand ondervonden?)
- Zijn er hier grote verschillen inzake familie/bedrijf?

Bedrijf zelf veel weerstand gehad:

- Ziet u om u heen dat andere familiebedrijven dat niet hebben gehad?
- Waarom denkt u dat de concurrentie dit niet ondervond en u wel?
- Zijn er hier grote verschillen inzake familie/bedrijf?

Dit waren de vragen, zijn er nog dingen die u al dan niet wil toevoegen of extra advies wil geven? Dan wil ik u ten zeerste bedanken voor uw tijd en medewerking!

Voor een meer concreet beeld te krijgen over het resultaat had ik graag meerdere perspectieven gehad binnen jullie bedrijf. Is het eventueel mogelijk een andere medewerker of een familielid te interviewen?

Nogmaals bedankt.

Wenst u graag verder op de hoogte gebracht te worden in verband met mijn masterproef?

Ik kan u altijd het eindexemplaar doormailen als alles afgerond is.

Nog een prettige dag verder!

9.2 Vragenlijst interview bedrijf E

Hallo, mijn naam is Julie en ik ben een laatstejaarsstudente TEW. Ter afsluiting van mijn master aan de Universiteit van Hasselt ben ik momenteel bezig aan mijn masterproef. De keuze van mijn onderwerp is gebaseerd op het feit dat indien familiebedrijven op lange termijn willen overleven en dus succesvol willen zijn, ze af en toe eens een keer moeten vernieuwen. Hierdoor zullen er veranderingen moeten plaatsvinden in het bedrijf, soms kunnen deze afwijken van de traditionele waarden. Vandaar dat mijn masterproef gaat over factoren die *renewal* al dan niet beïnvloeden. *Renewal* verwijst naar het aanpassen en vernieuwen van het *business model*. Dit kan bijvoorbeeld het gevolg zijn van slechte omstandigheden, de economische crisis, concurrentie, enzovoort. Voor het onderzoek doe ik beroep op diepte-interviews, ik heb alvast interviews afgenomen bij drie familiebedrijven. Door middel van dit interview zal mijn onderzoek versterkt worden door jullie professionele kennis en ervaring. Het doel is om de reden tot verandering en het proces van verandering te analyseren. En zo factoren die een positief of negatief effect hebben gehad op eventuele weerstand van de familie of het bedrijf of beiden te achterhalen. Bij deze wil ik u ook mededelen dat alles anoniem zal gebeuren, zowel de naam van het bedrijf als de geïnterviewde zal nergens weergegeven worden. Ik zal eerst kort het begrip *business model* verklaren zodat alles goed kan verlopen.

Het concept *business model*² of bedrijfsmodel beschrijft kort en krachtig hoe een organisatie waarde creëert, levert en behoudt. Het vertelt hoe een bedrijf zijn activiteiten organiseert en klanten van dienst is. Het bedrijfsmodel verwijst naar vier vragen, zijnde: wie zijn je beoogde klanten? (segment), wat bied je je klanten aan? (waardepropositie), hoe produceer je het aanbod? (waardeketen), en waarom levert het winst op? (verdienmodel).

Is dit een beetje duidelijk voor u?

Dan kunnen we nu starten met het interview.

Algemeen

- Welke functie oefent u uit?
- Kan u mij wat meer vertellen over uw takenpakket?
- Hoe lang werkt u al bij dit bedrijf?
- Wat is uw band met dit bedrijf? (Medewerker/Partner)
- Hoe belangrijk is continuïteit voor familiebedrijven?
- Denkt u dat familiebedrijven veel belang hechten aan verandering? (Wat is jullie visie hieromtrent?)
- Welke factoren liggen volgens u aan de basis voor verandering? (Wat is de belangrijkste reden tot verandering?)

² <https://www.managementsite.nl/kennisbank/business-model-verdienmodel>

Nieuw *business model*

- Passen veel familiebedrijven hun *business model* aan?
- Schakelen ze hierbij jullie hulp in?
- Hoe frequent doen ze dit?
- Wat zijn de mogelijke drijfveren hiervoor? (Waarom veranderen familiebedrijven hun *business model*?) Bv. concurrentie, slechte prestaties, ...
- Welke factoren belemmeren een verandering van het bedrijfsmodel het hardst?
- Vinden jullie dat er een groot verschil is tussen het oude en het nieuwe bedrijfsmodel?
- Wat verandert er meestal aan het bedrijfsmodel?
- Wat waren de impulsen die zorgden voor deze verandering(en)?
- Zijn de meeste veranderingen een noodzaak?
(Geen verandering > bedrijf failliet/niet overleven?)
- Of zijn de veranderingen een anticipatie op toekomstige ontwikkelingen?
- Of hebben de verandering te maken met andere aspecten?
- Stimuleert de familie of eerder het bedrijf de verandering?

Proces van verandering

- Begeleiden jullie veel familiebedrijven in het proces van verandering van het *business model*?
- Wie initieert eerder de verandering, de familie of het bedrijf?
- Zijn er factoren die het proces van verandering positief of negatief beïnvloeden?
 - o En wat met de familie en het bedrijf?
- Verloopt deze verandering meestal succesvol?
- Welke factoren kunnen bijdragen tot een succesvolle verandering?
- Wat doen familiebedrijven die aan *renewal* doen anders dan hun concurrenten?
- Wie draagt er allemaal bij tot een veranderingsinitiatief?
- Zijn er bepaalde procedures inzake verandering? (Bv. besluitvorming)
- Worden alle veranderingsinitiatieven in acht genomen?
- Wanneer wordt een veranderingsinitiatief afgewezen?
- Wat was de algemene reactie van de familie en het bedrijf bij de implementatie van een nieuwe bedrijfsmodel?
- Wordt er vaak weerstand ondervonden bij veranderingen van het bedrijfsmodel
 - o Zo ja, wat was de weerstand?
 - Van wie kwam de weerstand? (Familie/bedrijf/beide?)
 - Zijn hier grote verschillen inzake familie/bedrijf?
 - Wie doet het vaakst moeilijk?
 - Waarom was er weerstand? (Reden weerstand)
 - Welke factoren hebben een positief of negatief effect gehad op de weerstand?
 - Welke factoren hebben dit in principe versterkt?
 - Zijn er factoren die daardoor sterker zijn geworden?
 - Zijn er factoren die minder werken?
 - Hoe wordt deze weerstand opgelost? (Wat raden jullie aan?)

- Wat deed het bedrijf dan anders dan de concurrenten?
- Zo nee, waarom niet? (Waarom was er geen weerstand?/Hoe komt het dat er geen weerstand is geweest?)
 - Hoe komt het dat het allemaal zo goed verlopen is?
 - Zijn hier grote verschillen inzake familie/bedrijf?
 - Zijn er dan nooit problemen geweest?
 - Wat heeft daartoe bijgedragen?
 - Wat deed het bedrijf dan anders dan de concurrenten?
 - Was er misschien geen/minder weerstand omdat het een noodzaak was anders failliet of een anticipatie op toekomstige ontwikkelingen?

Zou u dit algemene verloop eventueel kunnen tekenen? (Grafiek)

→ Graad van acceptatie van het nieuwe model van de familie vs. het bedrijf.

We proberen te achterhalen hoe de weerstand zich ontwikkeld heeft in de loop der tijd. Om een beter beeld te verkrijgen van wat er allemaal gebeurd is in het gehele proces. Het gaat over de periode van acceptatie van het nieuwe model en wat de invloed daarop is van de familie en het bedrijf.

Bv. iets gedaan om de familie tevreden te stellen waardoor het bedrijf dan weer niet tevreden was.

Bv. eerst de weerstand opgelost in het bedrijf, waardoor de familie boos werd.

- Wanneer was de acceptatie hoog voor de familie/het bedrijf?
- Wanneer was deze laag?
- Is deze gestegen/gedaald tijdens het proces?
- Wat gebeurde er tijdens de sleutelmomenten?

(We maken twee verschillende grafieken inzake weerstand, één die gebaseerd is op de familie en de andere die verwijst naar het bedrijf. Zo is er een duidelijk onderscheid en kunnen deze later samengevoegd worden.)

Periode na verandering *business model*

- Hoe kan een familiebedrijf volgens u succesvol een nieuw *business model* introduceren?
- Welke praktijken gaan hieraan vooraf? (Bedrijven die het goed doen, wat doen die?)
- Wanneer het nieuwe bedrijfsmodel geïntroduceerd wordt, is dit dan meteen succesvol of niet?
- Hoe is dit proces verlopen?
- Als het slecht ging, wat deed het bedrijf dan om dit om te draaien?
- Wat raden jullie aan: eerst wachten met het introduceren van het nieuwe *business model* en eerst alle ondervonden weerstand tegen het model oplossen of eerst het model installeren vooraleer de weerstand opgelost is?
- Is de ondervonden weerstand volledig opgelost na introductie nieuw bedrijfsmodel?
- Welke factoren hebben een positief en negatief effect gehad op de succesvolle implementatie van het nieuwe bedrijfsmodel?
 - Hoe zit het met de familie?
 - Hoe zit het met het bedrijf?

Zou u dit algemene beeld eventueel kunnen tekenen? (Grafiek)

→ Het goed laten werken van het model.

(Bv. toen ging dat goed en toen ging dat weer fout omdat die dat deed ...)

(Beginnen bij de introductie van het nieuwe *business model* en hoe het succes is geweest van het nieuwe *business model* en hoe zich dat ontwikkeld heeft.)

- Was het een rechte lijn of was het met vallen en opstaan?
- Is het een vloeiende rechte lijn/een dalende lijn/stijgende lijn/lijn met veel variaties?

Dit waren de vragen, zijn er nog dingen die u al dan niet wil toevoegen of extra advies wil geven?

Dan wil ik u ten zeerste bedanken voor uw tijd en medewerking!

Wenst u graag verder op de hoogte gebracht te worden in verband met mijn masterproef?

Ik kan u altijd het eindexemplaar doormailen als alles afgerond is.

Nog een prettige dag verder!

Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:
Verandering van bedrijfsmodel bij Vlaamse familiebedrijven

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-innovatie en ondernemerschap**

Jaar: **2017**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

Oris, Julie

Datum: **1/06/2017**