

Masterscriptie 2021

TREBBE

ONTWIKKELT EN BOUWT



Giesbers Rotterdam
Ontwikkelen en Bouwen



OKTOBER 2021

Vak: Management van verandering

Auteur: Artavazd Hovanesian

Studentennummer: 545812

Mobiel: +31 [0]6 48 500 786

Coach: Juup Essers

Meelezer: Paul Aertsen

*Op welke wijzen kan men
cultuurintegratie bevorderen binnen
familiebedrijven post-overname?*

Rotterdam School of Management
Erasmus Universiteit

Afstudeerscriptie als onderdeel van het doctoraal bedrijfskunde
oktober 2021

Door Artavazd S. Hovanesian

Het auteursrecht van deze scriptie berust bij A.S. Hovanesian, auteur.

Deze scriptie is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruikt dan die waarnaar verwezen is in de tekst en die zijn opgenomen in de literatuurlijst.

De inhoud van deze scriptie is de verantwoordelijkheid van de auteur.

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Afkortingen	6
Samenvatting	7
1. Inleiding	9
1.1 Situatie	9
1.2 Doel	10
1.3 Plan van aanpak	10
1.4 Bijdrage onderzoek	12
1.5 Achtergrond Giesbers en Trebbe	13
1.6 Afbakeningen	14
1.7 Leeswijzer	15
2. Theoretisch kader	15
2.1 Fusies en overnames	16
2.2 Classificatie van M&A.....	18
2.3 Fusies en overnames in familiebedrijven.....	20
2.5 Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI).....	25
3. Methodologie	29
3.1 Inleiding	29
3.2 Dataverzameling	30
3.3 Geschikte en beschikbare data	31
3.4 Selectie van respondenten	31
3.5 Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI).....	32
3.6 Interpretatie	34
3.5 Thema's	35
3.6 Coderen	36
3.7 Beoordeling data.....	39
3.8 Soort vragen.....	40

4.	Resultaten.....	40
4.1	Totstandkoming axiaal coderen	41
4.2	Codeboom	43
4.3	Helicopter view analyse interviews	45
4.4	Scoren Analyse interviews middels OCAI-instrument	52
4.5	Resultaten Interviews versus OCAI-questionnaire	59
4.6	Invloed verschillen en overeenkomsten meetmethoden	63
4.8	Advies transitie	63
4.9	Procesbewaking voor succesvolle relatie.....	65
4.10	Sterke en zwakke punten onderzoek.....	65
5.	Discussie en Conclusie.....	66
6.	Aanbevelingen	69
	Literatuur	70
	Bijlagen	75
Bijlage 1	Locatieoverzicht Giesbers Groep & Trebbe Groep	76
Bijlage 2a	Interviewvragen Giesbers.....	77
Bijlage 2b	Interviewvragen Trebbe.....	78
Bijlage 3	Draaitabel coderen en score OCAI.....	79
Bijlage 4a	OCAI questionnaire Giesbers Collectief	85
Bijlage 4b	OCAI questionnaire Trebbe Collectief	86

Voorwoord

Mijn naam is Artavazd Hovanesian, roepnaam: Arto. Ik ben projectleider voor grote renovatiewerken. Op het moment ben ik werkzaam bij Giesbers Rotterdam. Voor u ligt mijn onderzoeksrapport over de cultuurintegratie post-overname van een familiebedrijf door een voormalig familiebedrijf, een aannemer in de bouw. Dit onderzoek is het sluitstuk van de tweejarige opleiding Parttime Master Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Dit onderzoek heeft plaatsgevonden in de eerste twee kwartalen van 2021, gedurende de pandemie die ons allen overkomen is.

Voor de opzet en invulling heb ik bijzonder fijne medewerking gehad van mijn sparringpartners bij Giesbers, directe collega's, medewerkers van RSM en diverse (oud-)klasgenoten. Mijn dank is groot voor hun bijdrage.

Daarnaast heb ik het genoeg gehad om zowel in de collegebanken als tijdens dit scriptietraject, onderwezen te worden door Dr. Juup Essers en Prof. Paul Aertsen. Ik dank hen voor de constructieve feedback die zij hebben geleverd.

Dankzij dit onderzoek heb ik ook het kennismakingsproces met Trebbe kunnen versnellen. Ik heb interviews gehouden met contacten die ik anders niet in de nabije toekomst zou hebben ontmoet of gesproken.

In het bijzonder wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor hun steun en begrip tijdens mijn studie en de periode van het onderzoek. Zij hebben mij voorzien van energie en focus die zo ongelooflijk belangrijk was met al mijn verplichte en vrijwillige nevenactiviteiten. Ze hebben echter begrip getoond voor mijn niet-incidentele afwezigheid op dagen waar ik er eigenlijk bij had moeten zijn. Hiernaast wil ik mijn vrouw bedanken voor de zorg die ze heeft verleend aan onze pasgeboren zoon, geboren op 16 juli 2020, wiens geboorte mijn studieperiode zeker niet eenvoudiger heeft gemaakt. We zijn echter bijzonder blij en gezegend met zijn geboorte en aanwezigheid in ons leven.

Arto Hovanesian
Etten-Leur, 8 oktober 2021

Afkortingen

CBS	Centraal Bureau voor de Statistiek
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CPO	Chief Product Officer
CVF	Competing Values Framework
DGA	Directeur-groootaandeelhouder
FTE	Fulltime-equivalent
HM	Hoger management
HR	Human Resources
M&A	Merger and Acquisition
MKB	Midden- en kleinbedrijf
MM	Middel management
MT	Managementteam
OCAI	Organizational Culture Assessment Instrument
PMI	Post-Merger Integration
PR	Publieke relaties
SEW	Socioemotional Wealth
SME	Small and Medium-sized Enterprises

Samenvatting

Dit onderzoek richt zich op familiebedrijven, en meer in het bijzonder, hoe de cultuurintegratie bij een familiebedrijf plaatsvindt na een overname. Ook bij familiebedrijven vinden namelijk acquisities, fusies en de daarbij behorende cultuurintegratie plaats. Het doel van het scriptieonderzoek is de integratie van culturen van twee bedrijven na een overname nader te onderzoeken om zo te concluderen of de huidige theorie met betrekking tot cultuurintegratie ook passend is voor het MKB/familiebedrijf.

De hoofdvraag van het onderzoek luidt dan ook: Op welke wijzen kan men cultuurintegratie bevorderen binnen familiebedrijven post-overname?

Om een analyse te maken van de dominante culturen, is in dit onderzoek het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) gebruikt (Cameron & Quinn, 2011). Het doel van dit instrument is om leiders te assisteren bij veranderingen in de organisatie door de bestaande en voorkeursculturen te helpen identificeren. Het onderzoek maakt onderscheid tussen vier typische hoofdculturen: Clan (samenwerken), Adhocracy (creativiteit), Market (competitie) en Hierarchy (controle).

Het onderhavige onderzoek betreft een casestudie onderzoek, omdat de theorie nog wordt gevormd naar aanleiding van het onderzoek. Er wordt gebruik gemaakt van de grounded theory methode (Glaser & Strauss, 1967). Grounded theory is een onderzoeksmethode waarbij theorieën worden ontwikkeld op basis van het verzamelen en analyseren van kwalitatieve data, in dit geval interviews. De resultaten van dit onderzoek zijn praktisch en bruikbaar voor managers in organisaties die inzicht willen krijgen in hun dominante cultuur en de wens hebben om hier verschuivingen in aan te brengen.

In onderhavig onderzoek betreffen het twee bedrijven; het overgenomen bedrijf en het overnemende bedrijf. Beide bedrijven blijven zelfstandig fungeren. Een noodzaak voor cultuurintegratie is er derhalve niet. Sterker nog, tijdens het interview hebben beide bedrijven te kennen gegeven ieder hun eigen 'kleur' te zullen behouden. Waar wel integratie plaatsvindt, is in de backoffice, zoals gezamenlijke inkoop om schaalvoordelen te behalen, gedeelde ICT en administratiepakketten (Walter & Barney, 1990).

Dit onderzoek past het OCAI-instrument toe en laat zien dat ook familiebedrijven middels dit instrument goed inzicht kunnen krijgen in hun dominante cultuur, hun gewenste cultuur, en wat de factoren zijn om deze gewenste verschuiving naar de voorkeurscultuur plaats te laten vinden. Het OCAI-instrument is modulair genoeg om ook toe te passen bij cultuurintegratie binnen familiebedrijven na een overname. Daarnaast kunnen de manieren om cultuurintegratie te bevorderen na een overname, in de context van multinationals, ook op dezelfde manier worden toegepast voor cultuurintegratie na een overname van familiebedrijven.

Uit de resultaten blijkt dat het overgenomen bedrijf verder staat van haar voorkeurscultuur dan het moederbedrijf. Het overgenomen bedrijf heeft derhalve veel meer ontwikkeling nodig om de gewenste cultuur te bereiken. De relatief grote verschuiving naar de voorkeurscultuur heeft mede te maken met de nieuwe leiding binnen het bedrijf, die een nieuwe wind wil laten waaien. Dit staat echter lijnrecht tegenover het moederbedrijf, wiens voorkeurscultuur vrijwel identiek is aan de huidige cultuur en die daardoor minimale veranderingen wenst voor haar cultuur en succesformule.

Er zijn een aantal beperkingen aan dit onderzoek. De respondenten van het interview bestaan voor bijna 90% uit het hoger management en geven daardoor niet altijd een representatief beeld van de bedrijven. Daarnaast volgt de beperking voor het beoordelen van data ook uit het gebruik van het OCAI-instrument dat slechts vier smaken kent. Tot slot geldt dat het recente verleden wellicht geen representatief beeld schetst; beide bedrijven hebben de onderlinge samenwerking recentelijk geïntensiveerd uit nood, en niet zozeer uit goede wil.

Voor toekomstig onderzoek wordt aanbevolen om stabiele familiebedrijven te onderzoeken die een ander stabiel bedrijf overneemt (niet uit nood overgenomen), waarbij de medewerkers van beiden in de periode van het onderzoek, en de recente jaren ervoor en daarna, niet geconfronteerd zijn met een relatief groot personeelsverloop. Tevens zie ik nog mogelijkheden om het onderzoek meer eigen te maken door ingrediënten toe te voegen op basis van eigen inzichten, zodat nog meer inzicht verkregen kan worden in de mogelijkheden voor cultuurintegratie post-overname.

Zoektermen:

Familiebedrijf – Organisatiecultuur – Bedrijfscultuur – Post acquisitie integratie – Competing Values Framework – OCAI-instrument – Mergers and acquisitions

1. Inleiding

1.1 Situatie

Familiebedrijven, zijn dat niet de drijvende krachten van de samenleving? We weten al bijzonder veel over acquisities, fusies en de uitdagingen voor cultuurintegratie. Waar in het bijzonder de literatuur op gespist is, zijn acquisities en fusies van multinationals en overnames van startups. Hier worden zelfs functies of afdelingen aan gewijd binnen een bedrijf. Er is echter bijzonder weinig onderzoek gedaan naar de bedrijven waar een groot deel van de economie op draait, met name in Nederland: het MKB. Er waren in 2020 circa 1,5 miljoen MKB-bedrijven in Nederland. Ongeveer 60% van het Nederlandse bedrijfsleven is een familiebedrijf (cbs.nl, 2020). Deze familiebedrijven worden soms overgenomen of nemen zelf bedrijven over om verschillende redenen. Aangezien de cultuur binnen een familiebedrijf essentieel anders is dan de cultuur in de ambtenarij of bij een multinational, is de post-integratie binnen het MKB erg interessant om verder te onderzoeken. Hier schrijft de wetenschap immers bijzonder weinig over (Worek, 2017); (Hauser, 2014); (Meglio & Risberg, 2010); (Mickelson & Worley, 2003). Eerdere empirische bevindingen, al zijn ze beperkt, suggereren dat het fusie- en overnamegedrag van familiebedrijven verschilt van die van niet-familiebedrijven (Feito-Ruiz & Menéndez-Requejo, 2010). Zelfs wanneer de literatuur het heeft over de invloeden van organisatiecultuur post-overname, onderzoekt men niet de familiebedrijven (Yang, Lütge, & Yang, 2019). Wel hebben de doelen van de familie invloed op motieven voor acquisitie (Worek, 2017) .

De aanleiding van dit onderzoek is ook een opstapeling van fusies en overnames waar ik zelf mee te maken heb gehad bij voormalige werkgevers. Ik heb dit altijd bijzonder interessant gevonden, maar was door mijn functie niet erg betrokken bij de overnames. Momenteel ben ik weer bij een werkgever in dienst die te maken heeft gehad met een overname, en heb ik de mogelijkheid om hier nader onderzoek naar te doen. Een kans als deze laat ik niet aan mij voorbijgaan. De persoonlijke ervaringen zijn voor mij het motief geweest om dit onderzoek uit te voeren.

Er zijn uiteraard al een aantal onderzoeken over dit onderwerp geweest. Yang et. al. (2019) onderzochten de gradaties van integratie, aangezien er niet per definitie één gradatie van integratie hoeft te wezen bij een post-integratie. Davis & Cates (2018) onderzochten de implementatie middels de Organizational Culture Assessment Instrument model (OCAI). Hun onderzoek richt zich op de effecten van fusie en overname op de cultuurverandering en samenhang van bedrijfscultuur en organisatieprestaties. Deze onderzoeken, en ook vrijwel alle andere onderzoeken op dit gebied, schenken echter weinig aandacht aan post-overname integratie in het MKB. Derhalve kunnen de theorie en de bekende data op basis van bestaande literatuur goed gespiegeld worden met onderhavige studie naar post-overname integratie in het MKB, met de focus op familiebedrijven. De onderzoeksvraag luidt dan ook:

Op welke wijzen kan men cultuurintegratie bevorderen binnen familiebedrijven post-overname?

1.2 Doel

Het doel van het scriptieonderzoek is de integratie van culturen van twee bedrijven na een overname nader te onderzoeken om zo de huidige theorie, met betrekking tot cultuurintegratie, functionerend te maken voor het MKB/familiebedrijf. In dit onderzoek is met name het bekende OCAI-instrument toegepast, de toepassing is echter onder Nederlandse condities. Dit kwalitatieve onderzoek heeft circa drie jaar na de bewuste overname plaatsgevonden middels verschillende interviews.

1.3 Plan van aanpak

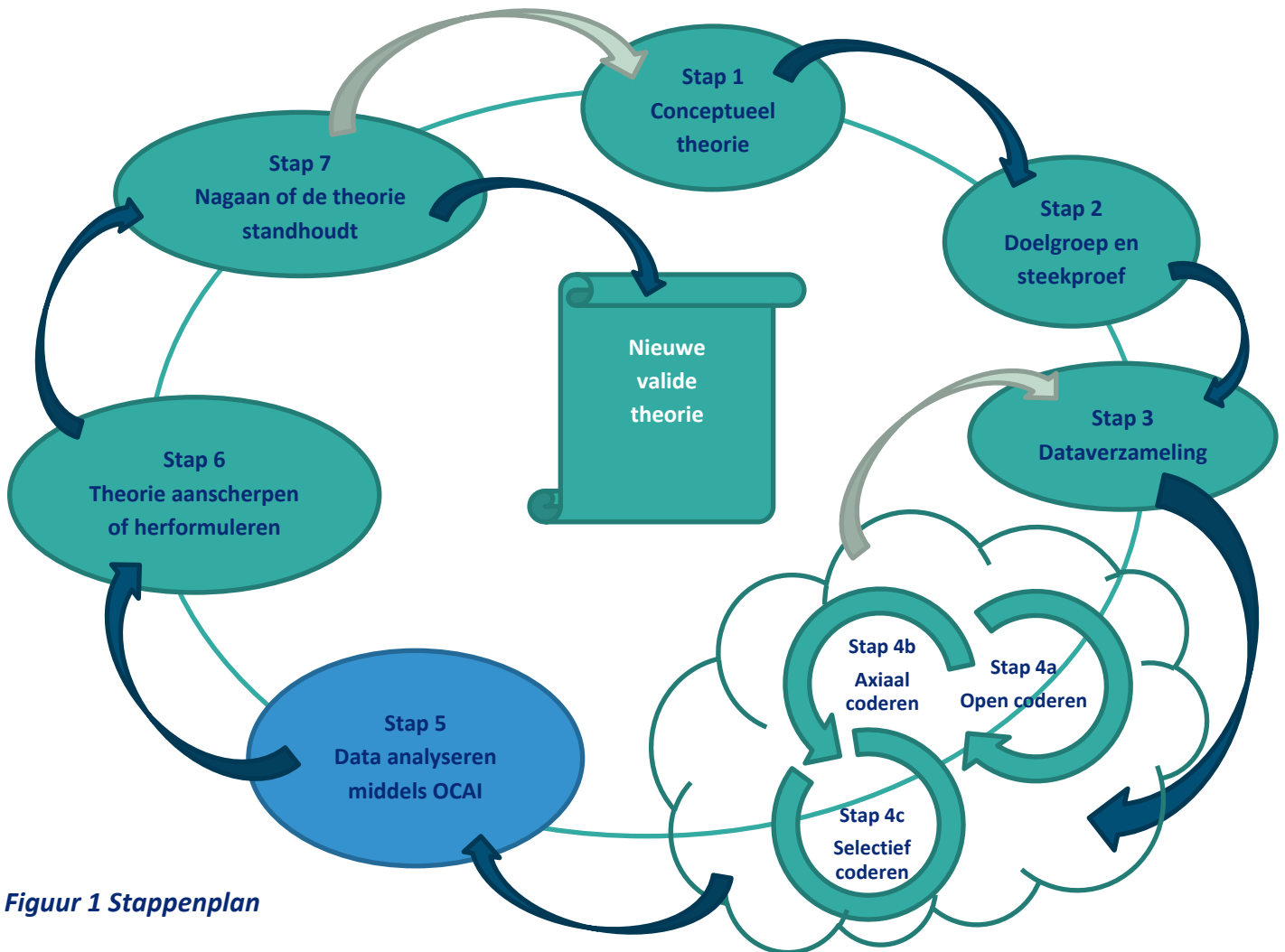
Voor het scriptieonderzoek heb ik de grounded theory methode toegepast en ga ik uit van een hypothese die middels het onderzoek bevestigd of ontkracht zal worden. De conceptuele theorie en de hypothese in onderhavig geval is:

“De methodes om cultuurintegratie te bevorderen na een overname, in de context van multinationals, kunnen op dezelfde manier worden toegepast om cultuurintegratie te bevorderen na een overname van of door familiebedrijven.”

Voor het onderzoek zijn de onderstaande stappen uitgevoerd, weergegeven in tabel 1 en figuur 1:

Tabel 1 Stappenplan - Plan van aanpak

Stappen	
1	Bedenken van een conceptuele theorie
2	De doelgroep bepalen en het trekken van een selecte steekproef
3	Verzamelen data tot theoretische saturatie ontstaat
4	Data coderen volgens de grounded theory-methode
5	Data analyseren middels het OCAI-instrument
6	Theorie aanscherpen of herformuleren
7	Nagaan of de theorie standhoudt



Figuur 1 Stappenplan

Deze stappen zijn herhaald tot de hypothese bevestigd kon worden. Enkel de data uit dit onderzoek heeft meegewogen in het antwoord op de hoofdvraag.

De vergaren data zijn ondergebracht in categorieën. Bij nieuwe data zijn er, waar nodig, nieuwe categorieën toegevoegd. Dit is gedaan tot er geen nieuwe categorieën meer te definiëren waren. Tijdens het interview zijn aantekeningen gemaakt. De aantekeningen bevatten ook informatie over non-verbale cues, zoals wanneer een respondent langer moest nadenken, er een lange stilte viel of de respondent moest lachen. Dit soort momenten zorgen voor extra openheid in de setting van het interview en hebben onder andere invloed op: open data verkenning, identificeren/ontwikkelen van de eigenschappen en dimensies van concepten/categorieën, vergelijkingen maken en vragen stellen, uitwerken van het paradigma, de relaties tussen voorwaarden, acties/interacties en gevolgen en het ontwikkelen van een verhaallijn (Corbin & Strauss, 2015).

Bij stap 4 heeft het coderen op drie manieren plaatsgevonden: 1) open coderen, 2) axiaal coderen (categorieën opstellen), en 3) selectief coderen. Inzicht in beslissingen over hoe verschillende termen of fases worden gecodeerd, worden ook weergegeven in bijlage 3, *Draaitabel coderen en score OCAI*, (Gioia, Corley, & Hamilton, 2013). Coderen is middels Microsoft Excel manueel uitgevoerd. De redenen

voor het manueel uitwerken van de transcriptie en coderen zijn als volgt: (1) sommige opnames waren niet duidelijk genoeg voor de digitale transcriptie, en (2) door elk woord letterlijk op te schrijven, kan extra aandacht geschonken worden aan de analyse en context. De opnames zijn overigens altijd in tweevoud opgenomen (zowel via de laptop als via de mobiele telefoon). Dit was noodzakelijk om er zeker van te zijn dat een kostbaar interview niet verloren zou gaan. Alle deelnemers hebben toestemming gegeven voor het verwerken en transcriberen van de interviews.

Het OCAI-instrument vereist dat 100 punten verdeeld worden onder de respondenten over de vier dominante kwadranten. Hiermee wordt aangegeven in hoeverre de stelling de organisatie op dit moment karakteriseert en wat het huidige cultuurtype is. Daarnaast moeten nog eens 100 punten verdeeld worden om te karakteriseren hoe de organisatie er over vijf jaar uit moet of wil zien (de “voorkeurscultuur”). De gemiddelde score die voor elke vorm van organisatiecultuur wordt berekend, kan worden samengevat in een grafiek die het culturele profiel van de organisatie illustreert.

Na de transcriptie zijn er draaitabellen gemaakt in Microsoft Excel van deel 1, open coderen en deel 2, axiaal coderen. Dit overzicht heeft als basis gediend voor het coderen en toewijzen van een score volgens het OCAI-instrument.

Na het coderen van de interviews heb ik gezocht naar verbanden in de grote lijnen en verbanden in de diepte.

Op basis van de verkregen data kon de hypothese getest worden bij stap 6. Als de hypothese niet bleek te kloppen, kon de hypothese aangescherpt of opnieuw geformuleerd worden.

Pas bij stap 7 is gekeken naar wetenschappelijke literatuur om te onderzoeken of de bevestigde hypothese ook bevestigd kon worden met informatie uit de literatuur.

1.4 Bijdrage onderzoek

Wat er in dit onderzoek meer heeft plaatsgevonden dan bij andere onderzoeken, is het actief naar voren brengen van de relatie tussen twee bedrijven. Dit komt tevens terug in de twaalf thema's van het axiaal coderen. De data schetsen welk beeld men van elkaar heeft en de cultuurverschillen tussen de twee bedrijven staan vaak ook centraal. Daarnaast wordt in dit onderzoek ook de relatie van het moederbedrijf met de overgenomen groep nader onderzocht, wat bijzonder weinig behandeld wordt in andere onderzoeken. Vaak worden de resultaten van twee bedrijven erg statisch gepresenteerd, waardoor de specifieke context van familiebedrijven tekort wordt gedaan, en waar de menselijke factor weg moet vrijmaken om binnen de kaders van de theorie te passen.

1.5 Achtergrond Giesbers en Trebbe

In 2018 heeft de Trebbe groep (hierna: “Trebbe”) een aantal bedrijven overgenomen, waaronder Giesbers Rotterdam (hierna: “Giesbers”), Giesbers Wijchen en Kalliste Woningbouwontwikkeling (fd.nl, 2018). Na de overname zijn de betreffende bedrijven op de oude voet doorgedaan met aanvoering van de bestaande directie. Trebbe heeft voor Giesbers gekozen, omdat Giesbers een duidelijk beleid heeft en van origine een familiebedrijf is met de blik op de lange termijn. Dit komt overeen met de strategie van familiebedrijf Trebbe en versterkt bij beide bedrijven de overtuiging dat zij goed bij elkaar passen. Zie ook bijlage 1, *locatieoverzicht Giesbers Groep en Trebbe Holding*.

De redenen voor Trebbe om Giesbers over te nemen, zijn de activiteiten van Giesbers in een andere regio en de expertise in zowel (ontwikkeling van) nieuwbouw als renovatie van bestaande bouw. Trebbe vergroot met de overname haar netwerk, bereik en expertise.

Trebbe heeft in de afgelopen jaren Giesbers voornamelijk zelfstandig laten opereren. Giesbers heeft bijvoorbeeld een eigen HR-afdeling en salarisadministratie. Na de overname zijn geen aanstalten gemaakt om de HR-afdeling, PR en salarisadministratie te centraliseren. In het laatste jaar is er echter een proactieve houding van Trebbe ontstaan richting Giesbers. Beide bedrijven hebben recentelijk meer contact onderling en het hoger management (HM) van Trebbe ziet kansen bij Giesbers die zij graag wil benutten. Momenteel zijn de twee bedrijven operationeel gezien nog te ver gescheiden van elkaar om te spreken van een cultuurintegratie na de overname. De eerste tekenen van samenwerking en contact lijken daar echter verandering in te brengen.

Trebbe ziet mogelijkheden om binnen Giesbers investeringen te doen. Zo wordt het renovatie- en nieuwbouwteam uitgebreid en komt er extra FTE bij de financiële- en calculatieafdeling. Dit zou voor eventuele spanningsvelden kunnen zorgen. Er kijkt immers iemand mee in je keuken en rapporteert direct aan Trebbe. Tevens wordt er actief beroep gedaan vanuit Trebbe op de kennis en knowhow van de renovatie-tak van Giesbers. De renovatie-tak van Giesbers is verder ontwikkeld dan die van Trebbe. Dit is een interessante ontwikkeling en roept vragen op over hoe de beide culturen samen zullen komen. Door deze verdergaande samenwerking zal goed zichtbaar worden hoe de culturen van beide bedrijven op elkaar zullen reageren. Hoewel de overname al plaats heeft gevonden, was er eerder geen sprake van urgentie voor integratie van de twee bedrijfsculturen. De urgentie hiervoor wordt later in dit onderzoek naar voren gebracht.

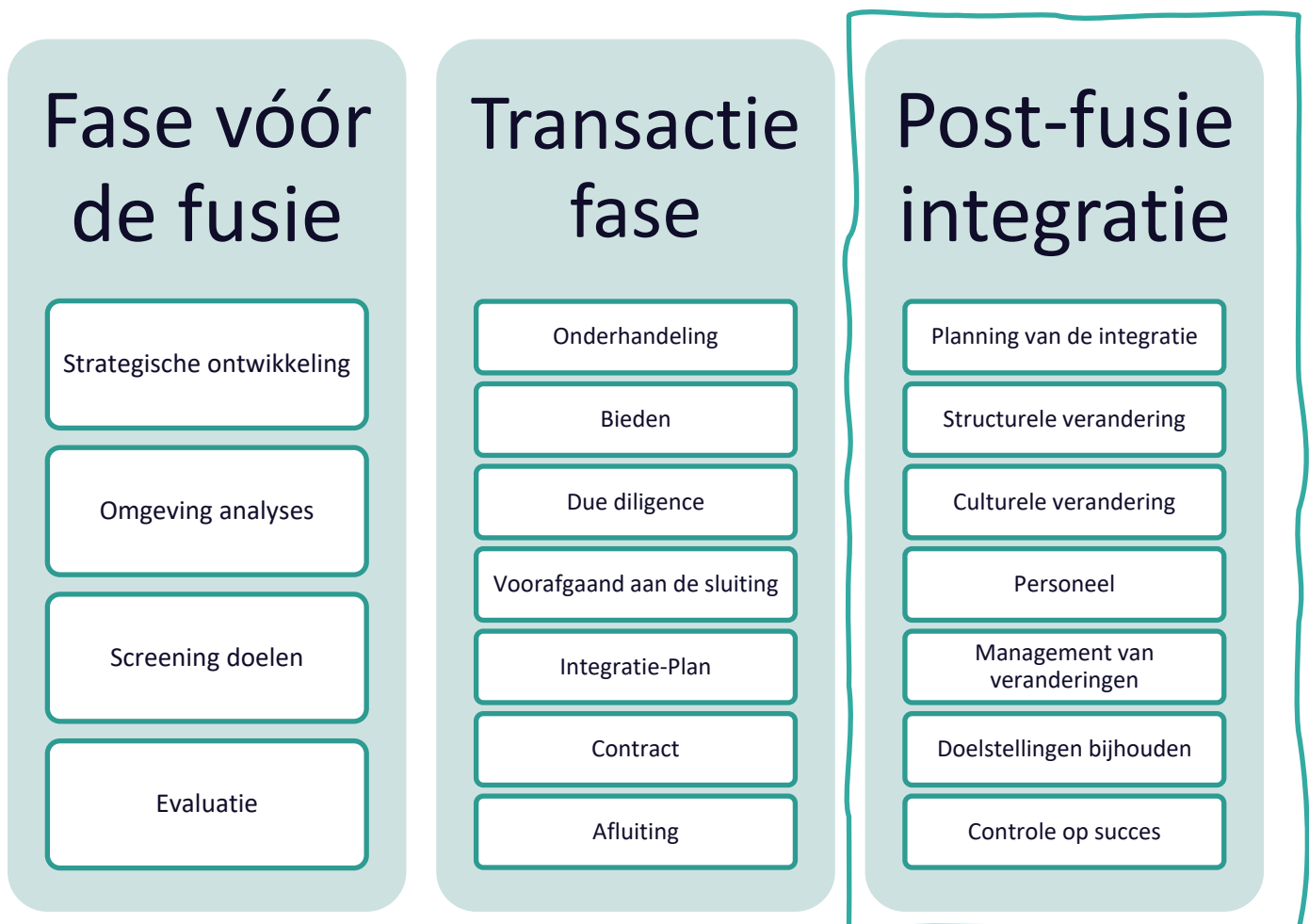
Giesbers heeft intern al twee culturen: de afdeling nieuwbouw en de afdeling renovatie. Er is de afgelopen jaren al geïnvesteerd in de samenwerking en synergie tussen de twee afdelingen binnen de firma. Dit onderzoek zal zich echter richten op de cultuurintegratie tussen de twee bedrijven, Giesbers en Trebbe. Hoewel de interne culturen binnen Giesbers zelf een complicerende factor kunnen zijn, zullen zij geen onderdeel uitmaken van de onderzoeksvraag, noch van de hypothese.

1.6 Afbakeningen

Het scriptieonderzoek is uitgevoerd in de eerste helft van 2021. Geen onderdeel van het onderzoek zijn: (1) eventuele complicaties met betrekking tot schaalbaarheid, (2) het proces in aanloop tot de overname, (3) overname en culturele veranderingen van en binnen multinationals of startups, (4) hoe culturen ontstaan, (5) de duur en ontwikkeling van cultuurintegratie na de overname door een familiebedrijf en (6) internationale overnames.

Een typisch fusie- en overnameproces doorloopt drie hoofdfasen:

1) Planning, 2) implementatie en 3) integratie. DePamphilis (2012, p. 135) gaat zo ver om tien fasen te identificeren vanwege een nadruk op een praktijkperspectief: businessplan, acquisitieplan, zoeken, screenen, eerste contact, onderhandelen, integratieplan, afsluiten, integratie en evaluatie. Volgens de structuur van Appelbaum et al. (2000) geeft de grafiek in figuur 2 een overzicht van het fusie- en overnameproces vanuit het perspectief van het overnemende bedrijf. Dit onderzoek zal zich echter beperken tot post-fusie integratie. Gezien de OCAI centraal staat, vallen de procesonderdelen van de post-fusie integratie van figuur 2 buiten dit onderzoek.



Figuur 2 Het M&A-proces, overgenomen van Jansen (2008, p. 249), Meckl en Weushoff (2008, p. 582)

1.7 Leeswijzer

In het hoofdstuk hierna, hoofdstuk 2, wordt de theoretische onderbouwing van het onderzoek toegelicht. Onderhavige casus wordt diverse malen gereflecteerd aan de bestaande literatuur. Het gat in de bestaande literatuur wordt belicht en er wordt, daar waar mogelijk, invulling aan gegeven met de onderliggende data uit dit onderzoek. Er worden tevens diverse begrippen van het onderzoek nader omschreven.

In hoofdstuk 3 worden de onderzoeksmethodieken omschreven om (i) openheid te geven in de volgorde en werkwijze van dit onderzoek, (ii) inzicht te geven in hoe de waardering van data tot de resultaten hebben geleid en (iii) in welke context de data is verkregen. Dit onderzoek is ingericht als een explorerend en kwalitatief onderzoek, als casestudie en data-analyse.

In hoofdstuk 4 worden de resultaten weergegeven, waarbij ook de omschrijving de visualisatie ondersteunt. Daarnaast worden in hoofdstuk 5 de discussie en conclusie besproken. Aanbevelingen worden over het geheel gedaan in hoofdstuk 6.

Het onderzoek heeft op het eind een literatuurlijst en zes bijlagen. Geadviseerd wordt om de betreffende bijlagen te raadplegen wanneer daarnaar verwezen wordt om zo een beter en completer beeld te verkrijgen.

2. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk beschrijft de theoretische referentie voor deze studie de karaktereigenschappen voor de daarbij passende leider, het beschrijft de inhoud en definitie van de vier kwadranten van het COAI-instrument, Competing Values Framework, en fusie- en overname-integratie. Verder wordt het OCAI-instrument gepresenteerd, dat fungeert als het analytische raamwerk voor de studie.

De meeste literatuur en observaties over organisaties bevestigen inmiddels dat de organisatiecultuur een bijzonder positieve en krachtige invloed uitoefent op de lange-termijnprestaties van organisaties. Empirisch onderzoek heeft inmiddels een reeks van bevindingen die het belang van de organisatiecultuur onderstrepen voor organisatieprestatie (Davis & Cates, 2018). Cultuur is echter een ingewikkeld fenomeen dat lastig te definiëren valt. Er zijn vele manieren om het woord te definiëren, maar de wellicht meest voorkomende is die van sociaal psycholoog Hofstede: "*Cultuur* is de collectieve programmering van de geest die de leden van een groep of categorie mensen onderscheidt van een andere" (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, p. 6). Schein (2010, p. 29) beschrijft het als "cultuur is voor een groep wat persoonlijkheid of karakter is voor een individu".

Hoewel de transactiefase bepalend is voor het succes van de post-fusie fase, stellen deskundigen dat de fase van integratie na de fusie verantwoordelijk is voor het succes of falen van de fusie (Appelbaum, Gandell, Jobin, Proper, & Yortis, 2000, p. 678); (Haspeslagh & Jemison, 1991, p. 11). Om de potentiële

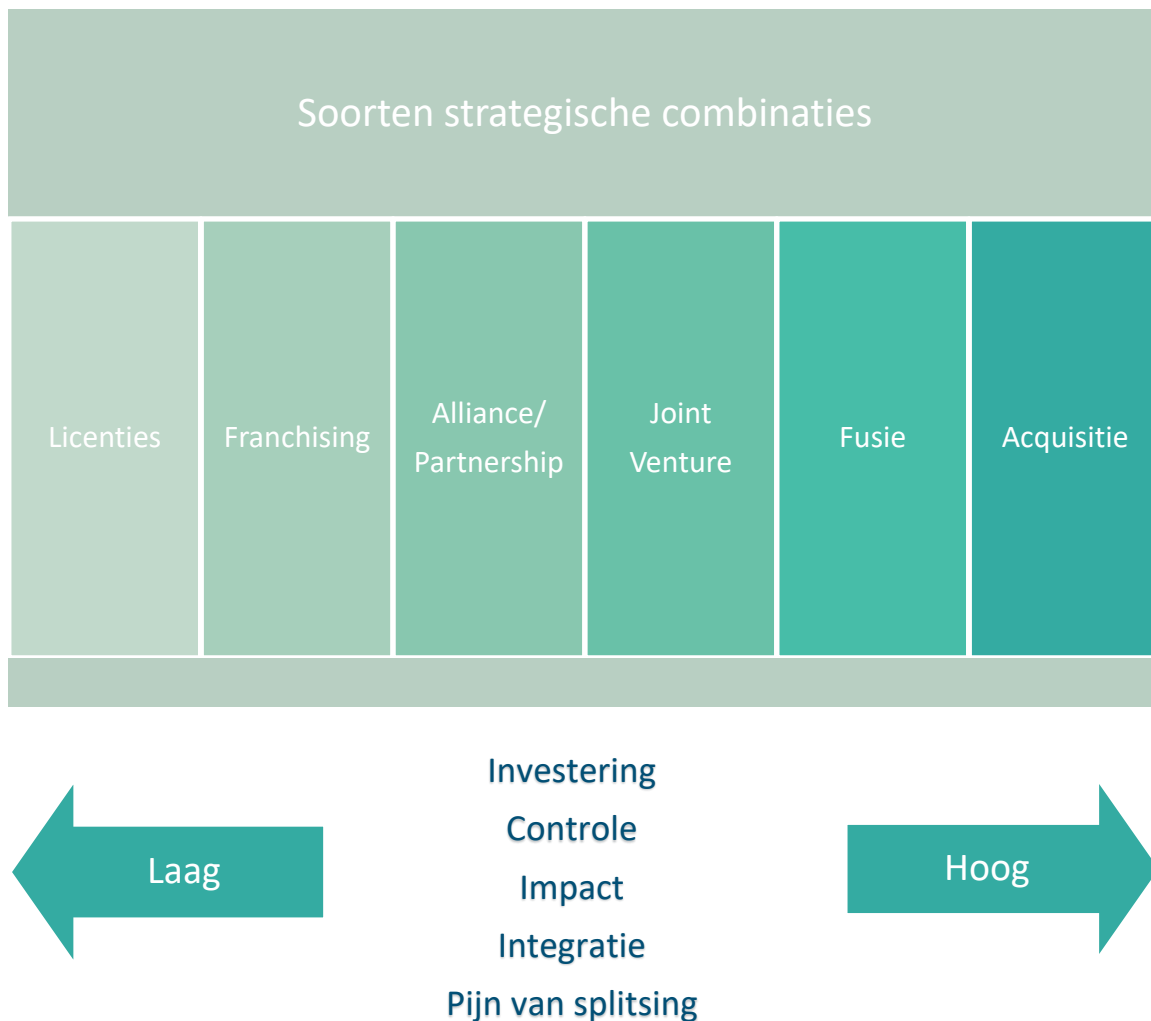
synergiën te realiseren en de verwachte toegevoegde waarde te realiseren, moeten de fuserende bedrijven succesvol integreren. Vandaar dat integratie de sleutel is tot succes na de fusie (Jansen, 2008, p. 318). Daarom moeten managers van beide bedrijven samenwerken om doel om een sfeer te creëren die de overdracht van middelen en vaardigheden (Haspeslagh & Jemison, 1991, p. 106). Dit sluit aan bij de wensen van Trebbe en Giesbers. Het doel is om zich aan te passen, te coördineren, veranderen en om gemeenschappelijke structuren en processen op te zetten (Jansen, 2008, p. 249), zoals ook wordt nagestreefd bij Trebbe en Giesbers om de synergie te bepalen en processen in de 'backbone' te centraliseren (Interview 1.4, p. 3). Effectieve communicatie, begrip en respect zijn nodig om een sfeer te creëren die de overdracht en integratie van capaciteiten bevordert. Bovendien zijn effectieve communicatie en bereidheid om samen te werken cruciaal om van de fusie of overname een succesverhaal te maken (Appelbaum, Gandell, Jobin, Proper, & Yortis, 2000, p. 658).

2.1 Fusies en overnames

Hoewel fusies en overnames een belangrijke rol spelen voor zowel familie als niet-familiebedrijven, wordt er nog steeds onderzoek naar gedaan en bestaat er nog geen vaste definitie (Lucks & Meckl, 2002, p. 23). Volgens Picot (2000, p. 15) kunnen fusies en overnames een zeer brede inhoud hebben. Fusies en overnames kunnen een aantal verschillende vormen hebben en bestaan uit diverse transacties, zoals een juridische fusie of overname van ondernemingen, samenwerking, privatisering, alliantie, joint venture, management buy-out en buy-in en een beursgang (Picot, 2000, p. 15). Andere onderzoekers (Haspeslagh & Jemison, 1991); (Palter & Srinivasan, 2006, p. 19) stellen dat fusies en overnames kunnen worden gezien als een instrument voor managers om beslissingen te nemen over de herverdeling van middelen. Om dubbelzinnigheid en misverstanden te voorkomen, zal deze scriptie fusies en overnames (ook wel, "M&A") in beperktere zin als volgt definiëren (Hauser, 2014, p. 20):

- Fusie is het samengaan van een of meer bedrijven met een ander bedrijf. Daarbij bestaat het nieuwe gecombineerde bedrijf juridisch als een nieuw bedrijf (Reed, Lajoux, & Nesvold, 2007, p. 3)
- Overnames beschrijven het proces waarbij aandelen of activa van een onderneming eigendom worden van de koper (Reed, Lajoux, & Nesvold, 2007, p. 4); (Jagersma, 2005, p. 14).

Marks en Mirvis (2001) ontwikkelden een model om duidelijk inzicht te verkrijgen in de definitie van M&A, zoals weergegeven in figuur 3 op de volgende pagina.



Figuur 3 Soorten strategische combinaties (Marks & Mirvis, 2001, p. 12)

Volgens figuur 3 vereisen fusies en acquisitie een hogere mate van integratie, investeringen en controle. Fusies en acquisities maken de hoogste mate van integratie mogelijk, maar met de integratie neemt ook het risico op mislukking toe (Colombo, Conco, Buongiorno, & Gnan, 2007, p. 202). Daarnaast kunnen fusies en acquisities worden onderverdeeld in drie basisvarianten: 1) upstream-fusie, 2) downstream-fusie en 3) side-stream-fusie (Bouchoux, 2009, p. 400). Bij een upstream fusie fuseert de dochter met het moederbedrijf, wat betekent dat de moeder de dochter opslokt, terwijl het omgekeerde gebeurt bij een downstream fusie. Bij een zijstroomfusie fuseert een zusterbedrijf of -entiteit op één niveau. Ik ben het echter niet helemaal eens met figuur 3 van Marks en Mirvis (2001), gelet op het feit dat in hun model er per definitie meer investering, controle, impact, integratie en pijn van splitsing aanwezig is naarmate de strategische combinatie richting acquisitie verschuift. Er is onvoldoende literatuur die dit empirisch onderbouwt. Bij Trebbe en Giesbers zijn bijvoorbeeld de elementen investering, controle en integratie sterk afhankelijk van de fase van de integratie en het doel van de familie. Het is namelijk geen gegeven dat er meer integratie plaatsvindt na de acquisitie en het nieuwe moederbedrijf zal niet altijd controle willen uitoefenen over het overgenomen bedrijf.

Een sterke strategie wordt volgens Hauser (2014) en Mellen & Evans (2010) bereikt wanneer een bedrijf een ander bedrijf via een aandelentransactie of een activatransactie (ook wel, “asset deal”) overneemt.

Een aandelentransactie vindt plaats wanneer een bedrijf aandelen van het doelbedrijf koopt, terwijl in een asset deal een bedrijf de activa van het doelbedrijf koopt. Het verschil tussen de diverse vormen van strategische samenwerkingsverbanden ligt in de verschillende gevolgen met betrekking tot wettelijke verplichtingen, overnameprocedures en belastingverplichtingen (Hauser, 2014, p. 8). In het geval van Trebbe en Giesbers is er sprake geweest van een aandelentransactie, waarbij Trebbe de aandelen van Giesbers heeft gekocht.

2.2 Classificatie van M&A

Afhankelijk van de mate waarin de bedrijfsactiviteiten van het overgenomen bedrijf gerelateerd zijn aan die van het overnemende bedrijf, is het gebruikelijk om vier typerende hoofdtypen fusies en overnames te onderscheiden (Cartwright & Cooper, 2012, p. 3); (Lipczynski, Wilson, & Goddard, 2005, p. 258); (Megginson, Smart, & Lucey, 2008, pp. 572-573).

Horizontale fusies en overnames combineren bedrijven die met identieke product en/of diensten in dezelfde bedrijfstak actief zijn, of die in een verwante branche opereren (Kusstatscher & Cooper, 2005, p. 12); (Walter & Barney, 1990, p. 80). Er zijn bedrijven die horizontale fusies en overnames doen, en daarmee schaalvoordelen genereren door een grotere bedrijfsomvang (Weston, Mitchell, & Mulherin, 2004, pp. 6-7); (Walter & Barney, 1990, p. 80). Zij zijn ook in staat om hun marktaandeel te vergroten op grond van verminderde concurrentie.

Een typisch voorbeeld van een horizontale overname, naast de overname van Giesbers door Trebbe, is de overname van Starwood Hotels & Resorts Worldwide Inc. door Marriott International Inc. in 2016. Op dat moment ontstond hierdoor het grootste hotelbedrijf ter wereld. Het doel van de overname was het creëren van een diversere portefeuille van eigendommen voor het bedrijf. Terwijl Marriott sterk vertegenwoordigd was in de segmenten luxehotels, congreshotels en resorts, was de internationale aanwezigheid van Starwood zeer sterk. De combinatie van de twee bedrijven creëerde meer keuzemogelijkheden voor de consumenten (als gasten van de hotel franchise), meer mogelijkheden voor de werknemers, en toegevoegde waarde voor de aandeelhouders van de onderneming. Na de samenvoeging hadden de twee bedrijven wereldwijd ongeveer 5.500 hotels en 1,1 miljoen kamers (Li, Li., & Su, 2017); (marriott.com, 2015).

Verticale fusies en overnames zijn combinaties van bedrijven die actief zijn in verschillende stadia van de productie, zoals klant-leverancier of koper-verkoper relaties, om een meer geïntegreerd bedrijf te creëren (Pepall, Richards, & Norman, 2011, p. 324); (Prasanna, 2011, p. 828); (Walter & Barney, 1990, p. 80). De betrokken partijen proberen de transactiekosten en onzekerheid te verminderen via downstream - of upstream linken in de waardeketen (ook wel, "value chain") en profiteren daardoor van toepassingsvoordelen (Sharan, 2011, p. 40).

Een goed voorbeeld van een verticale overname kunnen we vinden bij IKEA. De Zweedse meubelgigant houdt graag meer controle over onderdelen van de waardeketen. Dit doet IKEA middels overnames buiten haar corebusiness om. Zo geeft IKEA aan invloed te willen uitoefenen op de duurzaamheid door activiteiten zoals illegale ontbossing en plasticafval te vermijden. IKEA kocht daarom in 2015 bossen in

Roemenië en de Baltische staten, windmolenparken in Polen en investeert sinds 2017 in een fabriek voor de recycling van plastic in Nederland (The Guardian, 2017).

Sinds 2020 heeft IKEA bijna 250.000 hectaren/3.000.000 m² bossen in Europa en Amerika, met als doel "*om onze bossen duurzaam te beheren en tegelijkertijd onze bedrijfsdoelstellingen te halen*" (Jose, 2021); (Murcia, Panwar, & Tarzijan, 2021).

Fusies en overnames van conglomeraten vinden zeer vaak plaats om redenen van diversificatie. Bij deze vorm zijn bedrijven betrokken die actief zijn in volledig ongerelateerde bedrijfsgebieden (Kusstatscher & Cooper, 2005, p. 12). Een conglomeraat is een onderneming die bestaat uit een aantal verschillende, soms niet met elkaar verband houdende, bedrijven. In een conglomeraat bezit één onderneming een meerderheidsbelang in een aantal kleinere ondernemingen die allemaal afzonderlijk en onafhankelijk zakendoen. Conglomeraten diversifiëren vaak het bedrijfsrisico door deel te nemen in een aantal verschillende markten, hoewel sommige conglomeraten ervoor kiezen deel te nemen in één enkele bedrijfstak. Economen waarschuwen er echter voor dat grote en verafgelegen conglomeraten inefficiënt en duur kunnen worden om in stand te houden, waardoor de waarde voor de aandeelhouders wordt aangetast. Een fusie van een conglomeraat wordt als een waardevolle zet beschouwd, indien de waarde van de twee ondernemingen samen meer bedraagt dan de waarde die zij afzonderlijk krijgen. Dit wordt vaak uitgedrukt met de vergelijking $2 + 2 = 5$ (dealroom, 2021); (Chen, 2020).

Een voorbeeld hiervan is de overname van PayPal door eBay. In 2002 kocht eBay PayPal, waardoor het een gestroomlijnd betalingsproces voor zijn goederen kreeg. Deze fusie combineerde de door het eBay-productplatform vertegenwoordigde leverancierstalenten met het vereenvoudigde elektronische betalingsverwerkingsplatform van PayPal, dat al populair was bij consumenten. De twee bedrijven gingen in 2015 uit elkaar vanwege druk van aandeelhouders, maar ze tekenden een overeenkomst voor vijf jaar die PayPal betrouwbare inkomsten garandeerde, terwijl het zijn platform met succes uitbreidde naar andere concurrerende retailers en financiële bedrijven.

Concentrische fusies en overnames lijken veel op fusies en overnames met een conglomeraatkarakter, met het verschil dat de samengevoegde bedrijven uit verwante bedrijfstakken komen. Het overnemende bedrijf streeft naar uitbreiding naar andere gebieden van bedrijfsactiviteiten (Hauser, 2014, p. 9); (Kusstatscher & Cooper, 2005, p. 13); (Walter & Barney, 1990). Een concentrische fusie is een type fusie waarbij twee ondernemingen in dezelfde of verwante bedrijfstakken of markten actief zijn, maar niet dezelfde producten of diensten aanbieden (Kenton, 2021). Daarnaast zijn er twee verschillende overnamestrategieën: 'friendly' of 'hostile' (Reed, Lajoux, & Nesvold, The Art of M & A: A Merger Acquisition Buyout Guide, 2007, p. 6). Bij een vijandige overname verzetten het management en de raad van bestuur van de doelvennootschap zich tegen de overname, terwijl bij een vriendelijke overname de raad van bestuur van de doelvennootschap instemt met de transactie (Machiraju, 2003, p. 78). Afhankelijk van het economische gebied waarin de betrokken ondernemingen actief zijn, is er sprake van een binnenlandse overname of een grensoverschrijdende overname. Als de betrokken partijen in verschillende landen of economieën gevestigd zijn, is er sprake van een grensoverschrijdende M&A. Bij een binnenlandse M&A-transactie zijn de betrokken bedrijven afkomstig uit hetzelfde land of actief in dezelfde economische zone (OECD, 2006, p. 24).

2.3 Fusies en overnames in familiebedrijven

De prioriteit voor niet-financiële aspecten (ook wel “Socio-emotional Wealth” of “SEW”) suggereert dat familiebedrijven minder geneigd zijn om andere bedrijven over te nemen (Carmon, Miller, Raile, & Roers, 2010); (Gomez-Mejia, Makri, & Larraza-Kintana, 2010); (Gómez-Mejía, Haynes, & Núñez-Nickel, 2007). Een gevolg hiervan zou kunnen zijn dat familiebedrijven een beursnotering vermijden, omdat dit betekent dat zij, tot op zekere hoogte, de zeggenschap opgeven en bloot worden gesteld aan het risico van vijandige overnames (Bjursell, 2011). Daarnaast zijn het aantal M&A's volgens Erel et al. (2012, p. 1048) en Rossi & Volpin (2004, p. 277) significant groter in landen met betere boekhoudnormen en sterkere aandeelhoudersbescherming.

Sommigen geloven dat culturele verschillen zich zowel in binnenlandse als grensoverschrijdende fusies en overnames voordoen (Very, Lubatkin, Calori, & Veiga, 1997, p. 160). Volgens Slangen (2006, p. 162) leiden grensoverschrijdende fusies en overnames vaker dan binnenlandse fusies en overnames tot vernietiging van menselijke hulpbronnen en bijgevolg tot vernietiging van financiële hulpbronnen. Teerikangas en Very (2006, p. 34) stellen dat bij grensoverschrijdende transacties verschillen in nationale culturen leiden tot stress en negatieve houdingen ten aanzien van de fusie en samenwerking; vaker dan bij binnenlandse overnames. Slangen (2006, p. 161) stelt dat nationale cultuurverschillen de prestaties van grensoverschrijdende fusies en overnames schaden als de overnemer het overgenomen bedrijf strak probeert te integreren. Werknemers die sterk ingebed zijn in hun eigen cultuur dwingen om zich te integreren in een andere nationale cultuur, leidt tot misverstanden en verkeerde toewijzingen van motieven en doelen, wat een soepele interactie tussen werknemers uit verschillende nationale culturen belemmert. Een verkeerde integratie van verschillende nationale culturen kan leiden tot negatieve gevoelens bij de betrokken medewerkers, zoals onzekerheid, hulpeloosheid, stress, vijandigheid en ongemak (Slangen, 2006, p. 162). Dit onderzoek zal laten zien dat cultuurverschillen bij Trebbe en Giesbers toch een rol speelden, ondanks het feit dat de overname een nationale overname betrof. Met name de regionale verschillen tussen de bedrijven zorgde voor cultuurverschillen.

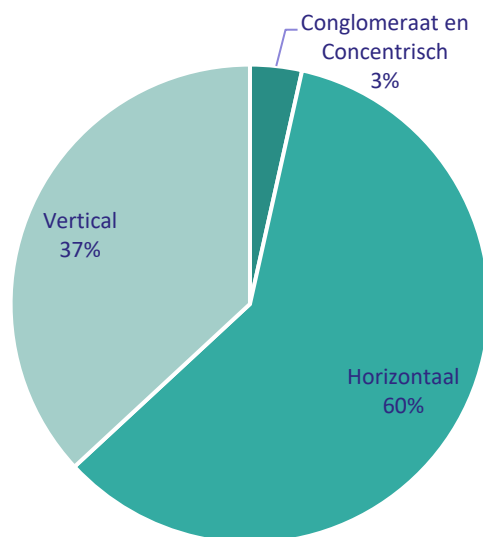
Nationale overnames

Bij een binnenlandse M&A-transactie zijn de betrokken bedrijven afkomstig uit hetzelfde land of actief in dezelfde economische zone (OECD, 2006, p. 24). Volgens Erel et al. (2012, p. 1046) zijn de aspecten zoals culturele verschillen, geografische verschillen, internationale belastingeffecten en bestuurlijke verschillen op landenniveau niet in dezelfde mate aanwezig bij binnenlandse transacties. Zelf ben ik het niet helemaal eens met de stelling, maar ik begrijp het basisuitgangspunt. Nederland heeft namelijk ook op nationaal niveau (minimale) (cultuur)verschillen tussen de verschillende regio's die een rol spelen. Nederland zal ook niet het enige land zijn waar binnen een land noemenswaardig cultuurverschillen zijn. Het feit blijft dan wel dat er minder aspecten zijn waar een binnenlandse transactie mee te maken heeft en daardoor zijn kans op slagen vergroot.

Internationale overnames

Afhankelijk van de economische regio waarin de betrokken ondernemingen actief zijn, gaat het ofwel om een binnenlandse fusie of een grensoverschrijdende fusie. Indien de betrokken partijen in verschillende landen of economieën zijn gevestigd, wordt er gesproken van een grensoverschrijdende M&A (OECD, 2006, p. 24). Hoewel grensoverschrijdende fusies om dezelfde reden plaatsvinden als binnenlandse fusies, zijn de factoren die mogelijk van invloed zijn op het succes van grensoverschrijdende fusies complexer (Erel, Liao, & Weisbach, 2012, p. 1046). Vooral wanneer familiebedrijven op internationaal vlak actief zijn, moeten zij meer weten over fusies en overnames, aangezien de meeste buitenlandse investeringen direct het gevolg zijn van fusies en overnames (Steen & Welch, 2006).

Het onderzoek van Hauser (2014) laat zien hoeveel procent van de 114 onderzochte overnames één van de vier hoofdtypen betrof. Het onderzoek is wellicht onvoldoende representatief, omdat van de 114 transacties (NDuistland=70, NOostenrijk=30, NZwitserland=14) 48% MKB/SME's betrof. Dit betekent dat bedrijven groter in omvang enigszins oververtegenwoordigd zijn in de steekproef. Hieronder in figuur 4 is de samenstelling van de waargenomen transacties weergegeven.

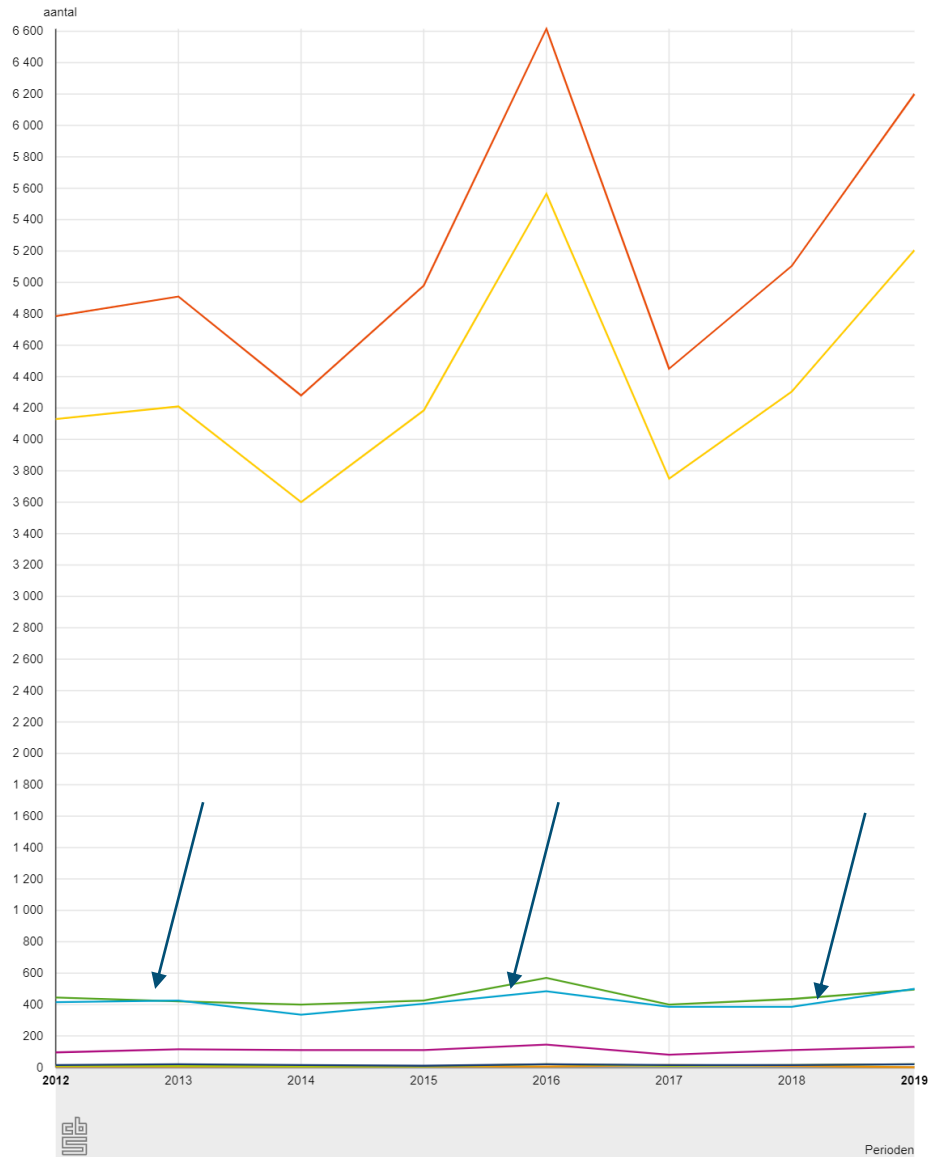


Figuur 4 Type transacties (Hauser, 2014, p. 53)

Daarnaast zijn er nog verschillen in de sectoren waar de overnames plaatsvinden. Het Centraal Bureau van Statistiek (CBS) biedt de informatie aan in de opendata. In figuur 5, gewijzigd op 30 juli 2021, is te zien dat er geen bijzonderheden hebben plaatsgevonden in de afgelopen decennia. De focus ligt hier op F: Bouwnijverheid (blauw). Er zijn in de afgelopen decennia bijna geen noemenswaardige veranderingen die tot significant meer of minder fusies en overnames hebben geleid in de bouw in Nederland.

Bedrijven; fusies en overnames, bedrijfsgrootte, rechtsvorm, bedrijfstak

Onderwerp: Bedrijfsgrootte
0 tot 250 werkzame personen



Bedrijfstakken/branches SBI (2008)

- A-U Alle economische activiteiten
- Business Economy, B-N, excl. K, incl. 95
- A Landbouw, bosbouw en visserij
- B Delfstoffenwinning
- C Industrie
- D Energievoorziening
- E Waterbedrijven en afvalbeheer
- F Bouwnijverheid

Figuur 5 Fusies en overnames van het MKB in Nederland (CBS, 2021)

Dat is ook te achterhalen in de data van tabel 2 op de volgende pagina, die ter onderbouwing volgt voor figuur 5 hierboven. Er is wel een toename in de eerste twee kwartalen van 2021 te zien waar de gevolgen van COVID-19 van 2020 weer worden ingehaald. Het aantal fusies en overnames was namelijk gedaald tot 470 in 2020 tegenover 500 in 2019.

Tabel 2 Fusies en overnames MKB (CBS, 2021)

Bedrijven; fusies en overnames, bedrijfsgrootte, rechtsvorm, bedrijfstak

Onderwerp: |0 tot 250 werkzame personen

Bedrijfstakken/branches SBI (2008)	Perioden												2021 1e kwartaal*	2021 2e kwartaal*
	Vastgoed Crisis*													
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020		
	aantal	aantal	aantal	aantal	aantal	aantal	aantal	aantal	aantal	aantal	aantal	aantal	aantal	aantal
A-U Alle economische activiteiten	2425	4385	4320	4785	4910	4280	4980	6615	4450	5105	6200	6240	2655	1500
Business Economy, B-N, excl. K, incl. 95	2060	3785	3705	4130	4210	3600	4185	5565	3750	4305	5205	5220	2155	1230
A Landbouw, bosbouw en visserij	45	95	80	95	115	110	110	145	80	110	130	135	55	40
B Delfstoffenwinning	0	0	5	5	5	5	5	5	15	10	0	5	0	0
C Industrie	185	385	390	445	420	400	425	570	400	435	495	500	190	135
D Energievoorziening	5	5	5	10	10	5	5	20	10	15	20	25	5	5
E Waterbedrijven en afvalbeheer	10	15	20	15	20	15	10	20	15	15	20	20	5	5
F Bouwnijverheid	220	430	365	415	425	335	405	485	385	385	500	470	225	115
G Handel	505	965	975	1125	1125	945	1075	1435	920	1040	1240	1260	505	290
H Vervoer en opslag	90	180	155	145	185	160	180	220	130	165	210	200	85	45
I Horeca	65	140	115	160	160	120	195	240	190	215	265	245	90	45
J Informatie en communicatie	170	350	360	400	400	370	465	630	375	500	615	585	245	140
K Financiële dienstverlening	185	230	260	240	245	175	265	340	195	225	310	300	160	70
L Verhuur en handel van onroerend goed	120	190	145	135	150	135	145	200	145	165	215	235	90	55
M Specialistische zakelijke diensten	510	830	835	960	970	810	955	1315	855	985	1235	1245	555	300
N Verhuur en overige zakelijke diensten	180	285	320	315	330	300	310	415	305	365	380	420	160	100
O Openbaar bestuur en overheidsdiensten	0	5	0	0	0	5	0	0	0	5	0	0	0	0
P Onderwijs	20	55	45	65	60	75	75	110	70	100	120	110	65	30
Q Gezondheids- en welzijnszorg	55	85	110	115	145	170	165	215	200	170	215	240	105	65
R Cultuur, sport en recreatie	50	90	80	80	75	90	110	145	90	125	145	150	75	40
S Overige dienstverlening	10	55	50	65	55	55	75	105	65	70	75	100	45	25
T Huishoudens	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
U Extraterritoriale organisaties	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

* = Vastgoedcrisis is niet vermeld bij CBS

2.4 Botsende onderdelen van de integratie na de fusie

De fusies gaan niet altijd in harmonie. Haspeslagh en Jemison (1991, p. 105) stellen dat waarde en synergiën worden gecreëerd tijdens de integratiefase, maar wanneer het mogelijk is om synergiën en waarde te creëren, is het zeer waarschijnlijk dat waarde-vernietiging ook plaatsvindt tijdens de integratiefase (Colombo, Conco, Buongiorno, & Gnan, 2007, p. 202). Men moet bewust zijn van het feit dat de juiste integratiemechanismen niet alleen cruciaal zijn om de beoogde waarde-realiserie te creëren, maar ook om de vernietiging van de kerncompetenties van beide bedrijven te voorkomen. Bedrijven worden geconfronteerd met ongeveer 53% van de risico's tijdens de fase van integratie na de fusie, 17% tijdens de transactiefase en 30% in de fase vóór de fusie. Aangezien het grootste risico ligt in de fase van integratie na de fusie, is deze fase doorslaggevend of fusies en overnames al dan niet een succesverhaal worden (Hauser, 2014, p. 24).

“Bedrijven worden geconfronteerd met ongeveer 53% van de risico's tijdens de fase van integratie na de fusie”

Het post-acquisitieproces kan worden gezien worden als het onderhandelingsproces waarin controlemechanismen en toegang tot kennis worden verhandeld tussen de samengaande bedrijven. In deze fase worden werknemers, indien er sprake is van nauwere samenwerking en integratie, gedwongen om met elkaar te werken en worden ze blootgesteld aan culturele verschillen in waarden, normen en overtuigingen (Quah & Young, 2005, p. 66). Dat is het moment waarop beide partijen zich realiseren dat ze elkaars uitkomsten kunnen beïnvloeden (Ritov, 1996, p. 23). Integratie kan worden gezien als de mate waarin verschillende bedrijven en systemen kruislings met elkaar verbonden zijn en met elkaar kunnen praten (Barki & Pinsonneault, 2005, p. 166).

Daarnaast vormt culturele afstand nog een barrière. Kogut en Singh (1988) definieerden nationale culturele afstand als de mate waarin de culturele normen in een land verschillen van die in een ander land. Tijdens het hele proces van integratie moet rekening worden gehouden met de verwachtingen van leidinggevend en die van de werknemers. De inzet van de juiste communicatiekanalen kunnen dit proces ook sterk beïnvloeden (Weber, 1996, p. 1225). Een gebrek aan culturele fit kan de mogelijkheid verzwakken om synergie te bereiken en kan zelfs kosten toevoegen aan het integratieproces (Weber, 1996, p. 1225). Het topmanagement kan hier echter direct invloed op uitoefenen. Culturele verschillen in fusies en overnames zijn vooral belangrijk voor het topmanagementniveau, omdat zij in staat zijn werknemers te beïnvloeden en te motiveren (Kitching, 1967, p. 95); (Weber, 1996, p. 1217). Door het hele integratieproces hebben managers de uitdagende taak om een sfeer te creëren die werknemers ondersteunt om met nationale cultuurverschillen om te gaan (Haspeslagh & Jemison, 1991, p. 106); (Weber, 1996, p. 1225). Nationale cultuurverschillen kunnen namelijk meer stress veroorzaken met een negatieve houding ten opzichte van de fusie en samenwerking (Weber, 1996, p. 1225).

Er is gesteld dat een relatief hoog niveau van culturele afstand tussen bedrijven waarschijnlijk zal leiden tot procesverliezen wanneer verschillende culturen "botsen" tijdens de post-fusie periode (Jemison & Sitkin, 1986); (Buono, Bowditch, & Lewis, 1985). Meer culturele afstand tussen bedrijven zijn in verband gebracht met een hogere graad van conflict tijdens de dagelijkse integratieperiode na de overname

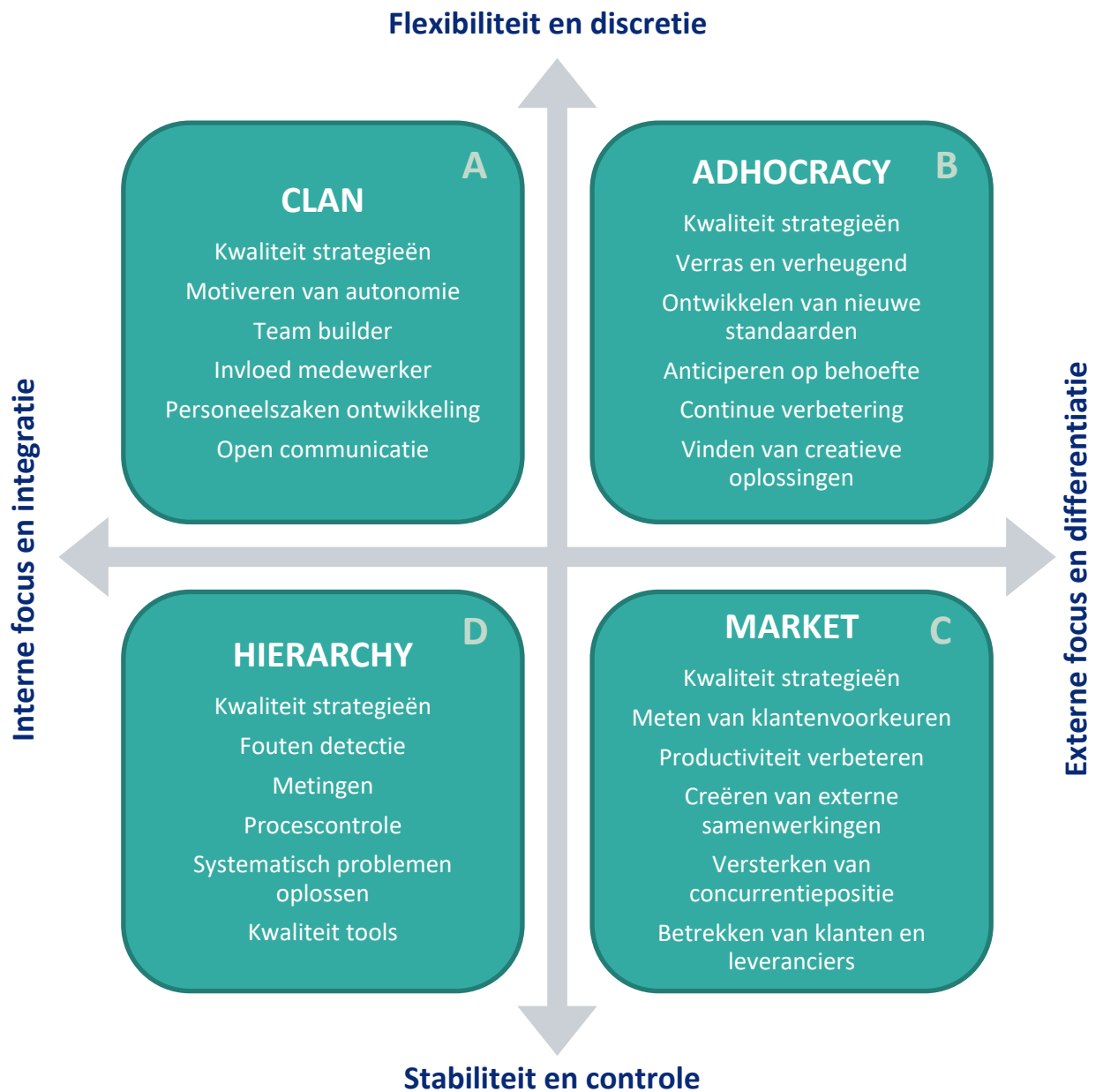
(Jemison & Sitkin, 1986). Hoewel culturele afstand vaak wordt gezien als een potentiële bron van moeilijkheden, is het uiteindelijke resultaat van een overname afhankelijk van de stappen genomen tijdens de fase na de overname (Haspeslagh & Jemison, 1991).

Concluderend, de wijze van aanpassing van de overgenomen onderneming zal afhangen van de vraag of zij al dan niet waarde hechten aan hun eigen cultuur. Als ze hun eigen cultuur niet waarderen, zijn ze eerder bereid om zich aan te passen. De mate van multiculturalisme en de mate van verwantschap voor de overnemende onderneming is cruciaal voor de bereidheid om zich aan te passen (Teerikangas & Very, 2006, p. 38). Uiteindelijk hebben gelijkenissen van de twee bedrijven weer positief effect op de culturele integratie post overname (Slangen, 2006). Dit biedt perspectief voor de twee bedrijven, wetende dat men ook wind mee heeft.

2.5 Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

Cameron en Quinn (2011) en Schein (2010) zijn het eens dat een cultuuronderzoek een ideaal vertrekpunt is voor het analyseren van cultuurintegratie, en zeker wanneer er een nieuwe leider bij betrokken is. Het onderhavige onderzoek is in de kern derhalve ook een cultuuronderzoek van Giesbers en Trebbe. Het gaat het onderwerp van dit onderzoek te buiten om de diepte in te gaan over managementstijlen, maar ik zal hier wel kort aandacht aan besteden, gelet op de relevantie voor de cultuurintegratie. De OCAI is bewust eenvoudig van opzet gehouden om een maximale deelname op alle niveaus van een organisatie te bevorderen. Bovendien bevat het algemene vragen, zodat het veel verschillende soorten organisaties aanspreekt (Bellot, 2011).

Figuur 6 op de volgende pagina illustreert de managementkwaliteiten die een leider zou moeten beheersen, volgens Cameron en Quinn (2011), om leiding te kunnen geven aan de betreffende dominante cultuur.



Figuur 6 De concurrerende waarde van totale kwaliteit management (Cameron & Quinn, 2011)

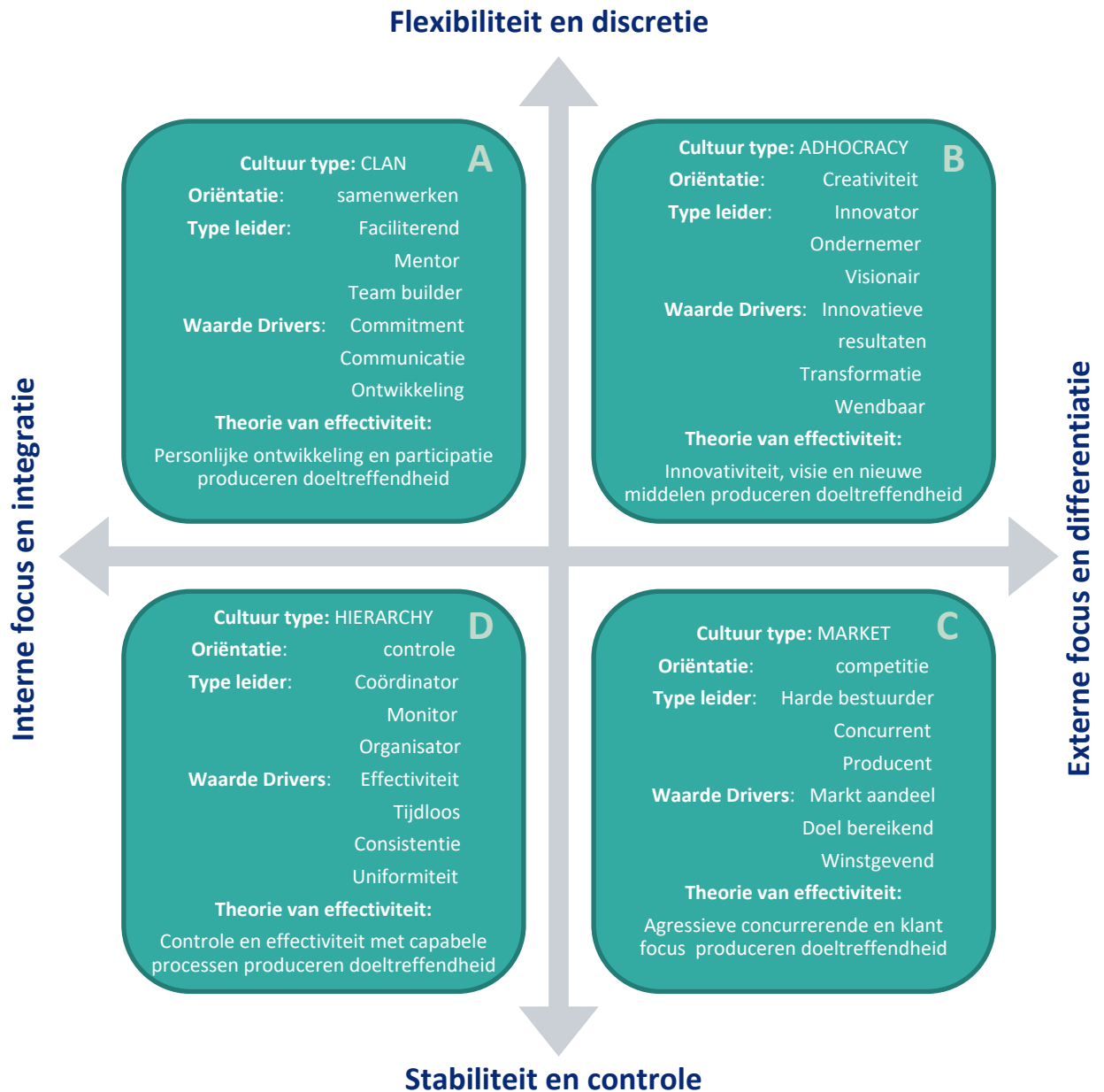
Uit het onderhavige onderzoek blijkt dat er bij Giesbers een grotere wens voor verschuiving van cultuur bestaat dan bij Trebbe, en ook groter dan in het verleden heeft bestaan bij Giesbers zelf. Dit is te verklaren door de nieuwe leider van Giesbers die beter in staat is om veranderingen door te voeren, en wiens managementstijl een groot contrast vormt met de voormalige leider. Hierover zegt hij zelf:

‘Nou ja, nieuwe keizer, nieuwe wetten. Dat zeggen ze natuurlijk niet voor niks.’

(Interview 0.2, p.7)

Het ziet ernaar uit dat de voormalige directievoerder van Giesbers een hiërarchische managementstijl hanteerde, daar waar de huidige directievoerder meer open is en zoekt naar verbinding binnen de organisatie. Dit zal later in dit onderzoek verder worden uitgewerkt.

Figuur 7 geeft de karaktereigenschappen weer voor de leider afhankelijk van het cultuurtype. Het verschil met figuur 6 is dat figuur 7 de karakteristieken weergeeft die de leider nodig heeft om inhoud te geven aan de dominante culturen die men voor ogen heeft (en niet zozeer de cultuur die reeds bestaat).



Figuur 7, Karaktereigenschappen leider voor de cultuur-kwadrant CVF (Cameron & Quinn, 2011)

Ieder cultuurtype in figuur 6 heeft een letter toebedeeld gekregen: A, B, C en D. In bijlage 3, *Draaitabel coderen en score OCAI* worden voor de twee bedrijven scores toebedeeld op basis van deze types, waarbij verwezen wordt naar de corresponderende letters. De percentages uit bijlage 3 worden vervolgens gebruikt om de twee bedrijven met elkaar te vergelijken in de rest van de resultaten. De scores worden verdeeld in twee categorieën: 1) bestaand en 2) gewenst. Hier is het van belang om op te merken dat er geen foute dominante culturen zijn. Het is een waarneming zonder oordeel. Diverse bedrijven hebben diverse voorkeuren. En de gewenste verschuiving is geen gegeven verandering. Om

de veranderingen teweeg te brengen, wordt voor deze specifieke casus door Davit en Cates (2018) een advies gegeven in tabel 8, *Wat betekent het om van cultuur te verschuiven?*

De geïdentificeerde cultuurtypen (ook wel kwadranten genoemd) stellen ons in staat om individuele typen organisatiecultuur te identificeren. Elke kwadrant vertegenwoordigt de uitgangspunten, oriëntatie en waarden van een bedrijf, welke ook de kern vormen van de organisatiecultuur. Het OCAI-instrument is een hulpmiddel waarmee het mogelijk is om de dominante elementen van de oriëntatie van een onderneming te diagnosticeren en het type, de kracht en de congruentie van de heersende cultuur te definiëren. Er zijn vier soorten culturen die inhoudelijk worden omschreven door, onder andere, Thorwid & Vinge (2020), Ližbetinová (2016) en in het boek van Schein (2010):

Clan culture (A), genoemd naar de gelijkenis met familiebedrijven, is de eerste vorm van organisatiecultuur. Een clan-cultuur staat voor een warme werkplek waar mensen dezelfde waarden delen binnen de organisatie. Men kan denken aan een hele grote familie. De leiders nemen de rollen aan van leraren, adviseurs en soms ook ouders. Loyaliteit en tradities versterken zo'n organisatie. De toewijding aan de onderneming is ook groot. Het lange termijnvoordeel van de ontwikkeling van elk persoon wordt benadrukt en er wordt veel aandacht besteed aan cohesie, moreel en de werkomgeving. Succes wordt gemeten aan de interne omgeving en de zorg voor de mensen. Teamwork, participatie en consensus worden in een dergelijke organisatie als prioriteit beschouwd.

Adhocracy culture (B) illustreert een dynamische werkplek in een ondernemend en creatief milieu. Mensen zijn bereid risico's te nemen. De leiders zijn visionairs en vernieuwers, klaar om ook risico's te nemen. Zo'n organisatie wordt verstevigd door te experimenteren, vernieuwende benaderingen en denken. Het is belangrijk om de nummer één te worden en om aan de top te komen op het gebied van kennis, producten en diensten. Bereidheid tot veranderingen en nieuwe uitdagingen worden gewaardeerd. De focus ligt op snelle groei en nieuwe middelen voor de lange termijn. Succes is gebaseerd op de productie van unieke en originele producten en diensten.

Market culture (C) is typerend voor een resultaatgerichte organisatie, waarbij de mensen competitief en doelgericht zijn. De leiders zijn ambitieuze concurrenten en verwachten ook hoge prestaties van hun medewerkers. Op de lange termijn is er aandacht voor competitie en het behalen van buitensporige doelen. Succes wordt bepaald door in te breken in marktsegmenten en door marktpenetratie. De nadruk wordt gelegd op het inhalen van concurrenten en het bereiken van marktleiderschap. Anders dan in een hiërarchische organisatiecultuur, waar de interne controle gebaseerd is op regels, gespecialiseerde posities en gecentraliseerde besluitvorming, is de markt-cultuur gebaseerd op marktmechanismen en transacties. Het uitvoeren van transacties (ruil, verkoop, contractuele verplichtingen) met andere factoren met het oog op het creëren van een concurrentievoordeel, behoort tot de primaire belangen van een marktgerichte organisatiecultuur. Financiële resultaten, marktmacht, buitensporige doelen en betrouwbare klanten zijn dan ook de primaire doelen van marktgerichte ondernemingen, terwijl concurrentievermogen en productiviteit de basis vormen voor hun waarden.

Hierarchy culture (D), Met kenmerken uit de klassieke, organisatorische ideeën, is de hiërarchie-cultuur gebaseerd op hiërarchie en structuur. Het wordt over het algemeen als efficiënt beschouwd voor werken waar de behoefte aan standaardisatie groot is. Voornamelijk voor consistente uitvoering van

hoge volumes, zoals in een fabriek, waardoor er weinig ruimte overblijft voor individualisme en innovatie. Omdat de nadruk op hiërarchie ligt, zijn er meestal veel managementlagen, waardoor bijvoorbeeld duidelijk wordt gedefinieerd hoe loopbaantrajecten georganiseerd zijn. Efficiënte leiders zijn goede coördinatoren en organisatoren, voor wie het in stand houden van de goed functionerende werking van de organisatie, waarbij de stabiliteit en efficiëntie ervan gewaarborgd blijft, een belangrijk aspect vormt. Succes wordt bepaald door de betrouwbaarheid van leveringen, naleving van tijdschema's en lage kosten. Het management van het personeel is met name gericht op de zekerheid van de werkgelegenheid.

3. Methodologie

3.1 Inleiding

Voor dit onderzoek is vooral gebruik gemaakt van de middelen die redelijkerwijs beschikbaar waren gedurende de pandemie. Dit hield in dat ik zowel fysieke boeken als digitale boeken heb geraadpleegd. Verder zijn voornamelijk scholar.google.com, Researchgate, Elsevier, archive.org, PubMed, Harvard business review, Sciencedirect en Web of science gebruikt om volledige artikelen te bestuderen.

In dit onderzoek is allereerst sprake van een cross-sectioneel onderzoek, aangezien de dataverzameling geconcentreerd op een moment in de tijd plaatsvindt. Het is in de basis ook een casestudie onderzoek, omdat dit een gedetailleerde studie is van twee specifieke bedrijven. Het onderwerp wordt in detail onderzocht door verdieping in diverse datafragmenten. Het proces voor het opzetten en bouwen aan een casestudie uit het onderzoek *Theory from Case Study Research* van Kathleen M. Eisenhardt (1989) wordt als basis aangehouden. Hierdoor kunnen meerdere onderzoeksmethoden gebruikt worden om vanuit diverse perspectieven en invalshoeken antwoord te geven op de hoofdvraag. Theorie wordt emergent in het onderzoek verwerkt en inhoudelijk aangepast aan de onderzoekcontext.

Bij dit onderzoek moet rekening gehouden worden met het feit dat we te maken hebben met metafysica, en dat de objecten van de metafysica, de familiecultuur, niet wetenschappelijk en reproduceerbaar onderzocht kunnen worden (Kant & Abbott, 1900). Er bestaat immers een logische kans op dialectische schijn.

De gebruikte termen voor dit onderzoek variëren en zijn beperkt tot Engelstalig en Nederlands. Naast de reguliere zoektermen zoals familiebedrijven, familie business, MKB, Small and Medium-sized Enterprises (SME), post integration (management), M&A Integration, culture integration, mergers and acquisitions, domestic M&A, cultural distance en Organizational Culture OCAI, is gebruik gemaakt van afkortingen en synoniemen om relevante bronnen te vinden. Tevens is er een onderscheid gemaakt in de oudere bronnen en de relatief nieuwe bronnen van circa vijf jaar oud. Een bedrijfscultuurintegratie in 1900 zou anders zijn ingericht gezien de normen en waarden van toen. Tevens is er rekening gehouden met de Amerikaanse-bril, waar relatief veel onderzoek heeft plaatsgevonden. Een mooi contrast ontstaat met literatuur uit Azië.

3.2 Dataverzameling

Dataverzameling zou in het recente verleden anders zijn uitgevoerd dan zoals in dit onderzoek is gedaan wegens de uitbraak van COVID-19. De interviews van zowel Giesbers als Trebbe zijn deels digitaal uitgevoerd, middels Teams, Skype en Zoom. Door afspraken te combineren, was het wel mogelijk om in ieder geval met Hein Trebbe Jr. fysiek een interview te houden met inachtneming van voldoende afstand, op het kantoor van Giesbers te Rotterdam.

Een complicerende factor bij de dataverzameling is dat mijn waarnemingen als onderzoeker niet altijd objectief zullen of kunnen zijn. Dit komt door het feit dat ik zelf werkzaam ben bij Giesbers en derhalve de input van respondenten wellicht op een subjectieve manier interpreteer. Voor het onderzoek is echter belangrijk dat de dataverzameling zo objectief en accuraat mogelijk plaatsvindt. Dit onderzoek is daarom ook empirisch-analytisch, gezien de onderzoeker de juistheid van de bevindingen buiten zichzelf en in de feiten moet zoeken.

Om te identificeren en te begrijpen hoe de relatie standhoudt en hoe men elkaar ziet, is ervoor gekozen om personen in vergelijkbare functies van Giesbers en Trebbe te interviewen. Hierdoor kan ik op functieniveau Giesbers en Trebbe met elkaar spiegelen en uiteindelijk op organisatieniveau bevindingen aan het oppervlak brengen.

De volgende acties voor dataverzameling hebben plaatsgevonden:

- Uitvoeren van minimaal 4 semigestructureerde interviews met relevante functies binnen het overgenomen bedrijf die direct de gevolgen hebben ondervonden van de overname.
- Uitvoeren van identificatie en verbanden grafiek, waarbij de identificatie van de thema's visueel wordt weergegeven voor de analyse.
- Uitvoeren van minimaal 4 additionele semigestructureerde interviews met relevante functies binnen het overnemende familiebedrijf die direct de gevolgen hebben ondervonden van de overname.

Verder is tijdens het analyseren van de interviews rekening gehouden met het borgen van een objectief legitimiteitsoordeel. Huy, Corley & Kraatz (2014) tonen in hun onderzoek (waarin ze ook verwijzen naar Bitektine (2011) en Tost (2011) aan dat we rekening moeten houden met het feit dat legitimiteitsoordelen van de mens ook sterk worden beïnvloed door emotie en daardoor snel kunnen veranderen. Cognitie en emotie kunnen beiden de interpretatie en het gedrag van de onderzoeker beïnvloeden.

3.3 Geschiede en beschikbare data

Vooraf heb ik in een plan van aanpak vastgelegd welke informatie en wat voor proces er nodig is voor de beantwoording van de hypothese, de hoofdvraag en hoe de verkregen data geanalyseerd moeten worden. Giesbers en Trebbe zijn mijn informatiebronnen geweest, welke bronnen ik naast de bestaande literatuur heb gelegd. De conclusies zijn daarom ook direct verbonden aan deze verkregen data.

De uitdaging in dit onderzoek zat hem wel in het verkrijgen van de juiste informatie, aangezien het moederbedrijf, Trebbe, wellicht niet alle (strategische) informatie prijs heeft willen geven aan een medewerker. Bovendien konden tijdens interviews gevoelige onderwerpen ter sprake komen waar men niet altijd antwoord op zou willen of kunnen geven. In de praktijk leek dit echter geen probleem en hebben wij open en eerlijke gesprekken kunnen voeren.

De bronnen voor het verzamelen van data zijn interviews en observaties, jaarverslagen, opnames, kranten en (e-)boeken. Al deze bronnen zijn op dezelfde manier gecodeerd voor het onderzoek (open, axiaal en selectief) (Corbin & Strauss, 1990); (Glaser & Strauss, 1967).

Daarnaast worden enkele aannames gedaan in het onderzoek. Naast de basisveronderstelling dat de organisaties sociale constructies zijn, ga ik er ook van uit dat mensen in organisaties bewust zijn van hetgeen wat ze doen en hun gedachten, bedoelingen en acties nader kunnen toelichten (Gioia, Corley, & Hamilton, 2013).

Ik maak ook enkele fundamentele aannames over mijzelf als onderzoeker. Ik ga ervan uit dat ook ik een redelijk goed geïnformeerde persoon ben en dat ik patronen in de gegevens kan ontdekken. Hierdoor zou ik als onderzoeker concepten en relaties aan het licht kunnen brengen, die aan het bewustzijn van de geïnterviewde zouden kunnen ontsnappen. Daarmee ben ik in staat deze concepten in theoretisch relevante termen te formuleren en weer te geven in een analyse.

3.4 Selectie van respondenten

In tabel 3 hieronder volgt een overzicht van het profiel van de geïnterviewde deelnemers. De keuze voor de MT-leden heeft plaatsgevonden op basis van de volgende overwegingen:

- De respondent moet, indien mogelijk, de overname hebben meegemaakt en nu nog bij de bedrijven werkzaam zijn;
- De respondent moet een leidinggevende functie hebben, omdat men in die functie meestal nauwer betrokken is bij de overname. Middenmanagement en uitvoerende werknemers worden vaak veel later op de hoogte gebracht van genomen beslissingen, en veel informatie wordt ook niet met alle lagen gedeeld (bijvoorbeeld financiële informatie). De informatie die wél met hen wordt gedeeld, is meestal politiek correct geformuleerd; en
- De respondent moet in de renovatie-tak werkzaam zijn, in plaats van nieuwbouw, aangezien daar de meest vergaande samenwerking tussen de bedrijven te bespeuren is.

Zoals eerder reeds vermeld, is gekozen om op functieniveau beide bedrijven met elkaar te spiegelen en uiteindelijk op organisatieniveau bevindingen aan het oppervlak te brengen. Daarom heb ik er zoveel mogelijk voor gezorgd dat ik dezelfde functies zowel bij Giesbers als bij Trebbe heb geïnterviewd, zie voor het overzicht van de deelnemers tabel 3 hieronder.

Tabel 3 Profiel van de geïnterviewde deelnemers

	Firma	Interview	Functie
1	Giesbers	0.1	Adjunct-directeur Renovatie (MT-lid)
2	Giesbers	0.2	CEO (chief executive officer)
3	Giesbers	0.3	CFO (chief financial officer)
4	Giesbers	0.4	Hoofd communicatie en PR
5	Trebbe	1.1	Hoofd productie renovatie (MT-lid)
6	Trebbe	1.2	Directeur en DGA Trebbe Holding
7	Trebbe	1.3	CFO (chief financial officer)
8	Trebbe	1.5	Directeur Trebbe Holding (MT-Lid)
9	Trebbe	1.5	Hoofd communicatie en PR

Interview #9 (volgnummer, 1.5), met het hoofd communicatie en PR van Trebbe, zal niet worden meegewogen in de OCAI-scores weging van bijlage 3, *Draaitabel coderen en score OCAI*. Dit is om het evenwicht in de data te behouden, en ervoor te zorgen dat voor beide bedrijven evenveel interviews als databronnen worden gebruikt. Bovendien is uit de transcriptie gebleken dat het 9^e interview geen nieuwe data of inzichten met zich meebrengt die het noodzakelijk maken om het interview mee te laten wegen. Voor de vragenlijst, bijlage 4, zijn wel alle respondenten meegenomen, omdat de twee PR-respondenten beide in het bijzonder afwijken van hun directe collega's. Om de balans tussen de twee scores te bewaren uit de vragenlijst, zijn beide PR-respondenten mee gaan tellen.

3.5 Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

Beoordelingsinstrument

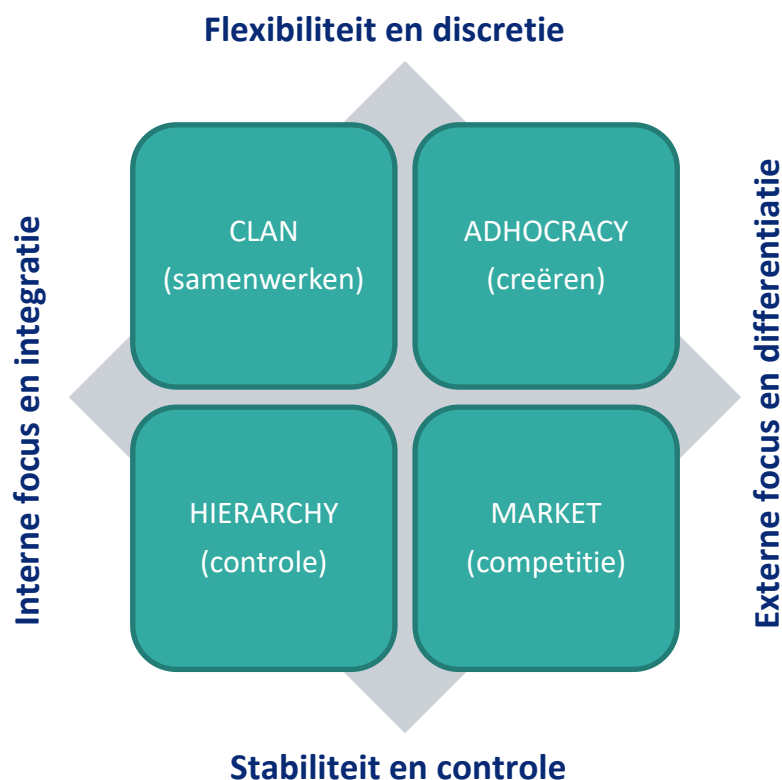
Naarmate de beoordeling van een organisatiecultuur zich ontwikkelde en kwantitatieve methoden aan populariteit en acceptatie wonnen, zijn diverse vragenlijsten en enquêtes ontwikkeld. Het is belangrijk om op te merken dat sommige van deze instrumenten werden ontwikkeld voor en gericht waren op leidinggevend en derhalve geen onderdeel uitmaakten van de theoretische ontwikkeling die door academische onderzoekers werd verricht (Bellot, 2011).

De twee meest geciteerde en wetenschappelijk onderbouwde instrumenten zijn het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) (Cameron & Quinn, 2011) en de Organizational Culture Inventory (OCI) (Cooke & Lafferty, 1989).

De deelnemers aan dit onderzoek hebben akkoord gegeven voor het gebruiken van de data in het OCAI-instrument. De OCAI is een psychometrisch instrument ontwikkeld door Cameron en Robert, van de universiteit van Michigan (2011). De OCAI maakt gebruik van ipsatieve scoreschalen om de

organisatiecultuur te categoriseren. Dit is een schaal waarin de punten verdeeld worden over de verschillende items tot een bepaald totaal, 100 in dit geval. Vervolgens moeten die punten worden opgeteld. In een soortgelijke schaal zullen alle deelnemers dezelfde totaalscore hebben, maar de verdeling van de punten over de verschillende items zal voor elk individu verschillend zijn (Bellot, 2011); (American Psychological Association, 2021).

Het doel van dit instrument is om leiders te assisteren bij veranderingen in de organisatie door de bestaande- en voorkeurscultuur te helpen identificeren. Het onderzoek voorziet in een kwantitatieve benadering om gerelateerde culturen te beschrijven, om vervolgens tot vier voorbeelden van typische hoofdculturen te komen (Clan, Adhocracy, Market en Hierarchy). Deze vier hoofdculturen worden ook wel archetypen genoemd (Davis & Cates, 2018); (Ližbetinová et.al., 2016); (Cameron & Quinn, 2011); (Schein, 2010).



Figuur 8, OCAI - Competing Values Framework (CVF)

In figuur 8 hierboven worden de hoofdculturen weergegeven. Deze vier groepen worden gekenmerkt door hun basiswaarden, op basis waarvan een organisatie wordt geëvalueerd.

De OCAI is gebaseerd op het CVF, dat oorspronkelijk in 1974 door Campbell werd geconceptualiseerd. Afgeleid van dit raamwerk, heeft de OCAI verscheidene herzieningen ondergaan en mede door factoranalyse, heeft een doorontwikkeld classificatiesysteem. Quinn verfijnde het werk van Campbell in 1983 om vier organisatorische "types" te creëren: Clan, Adhocratie, Hiërarchie, en Markt. Uiteindelijk werden deze types de basis voor de OCAI (Bellot, 2011, p. 34). De inhoud van de kwadranten stelt ons in staat om individuele soorten organisatiecultuur te identificeren.

Het OCAI-instrument is een middel waarmee het mogelijk is om het dominante kwadrant te diagnosticeren van een onderneming en definieert het type. Dit instrument heb ik goed kunnen toepassen in dit onderzoek.

Critici van de OCAI beweren dat de cultuur niet nauwkeurig genoeg wordt gemeten, maar dat organisaties in plaats daarvan worden "ingedeeld" in priori-diagnostische categorieën die door onderzoekers zijn gecreëerd (Druckman, Singer, & Van Cott, 1997). Kritischere kwalitatieve methodologen maken bezwaar vanwege het feit dat dit niet de unieke aspecten van de cultuur van een organisatie aantoont, maar in plaats daarvan de resultaten generaliseert in algemene categorieën. Cameron en Quinn (2006) geven echter graag toe dat de OCAI bedoeld is om zowel diagnostisch als prescriptief te werken. Bovendien creëert ipsatieve-scoring inherent een situatie waarin de antwoorden van respondenten van elkaar afhankelijk zijn, aangezien ze moeten worden opgeteld tot een vooraf bepaald totaal. Dit kan de interpretatie en duidelijkheid van de resultaten vertroebelen (Bellot, 2011).

In de kern is de werkelijkheid duidelijk. Hoe een groep zichzelf definieert, definieert de waarden die zij verkiezen na te leven, in termen van empirisch wetenschappelijk onderzoek. Als mensen in iets geloven en het als echt definiëren, wordt het echt voor die groep, zoals sociologen lang geleden al aangaven (Cameron & Quinn, 2011).

3.6 Interpretatie

Aangezien het onderzoek een empirisch en kwalitatief onderzoek betreft, heb ik rekening moeten houden met interpretatieproblemen van de verkregen input. Met name gelet op mijn dubbelrol als onderzoeker en tevens werknemer bij Giesbers, heb ik moeten waken voor "crafting" van informatie en zo objectief mogelijk de input van respondenten analyseren. Als onderzoeker, onderdeel van Giesbers, worden mijn persoonlijke bevindingen niet meegewogen in dit onderzoek.

Tevens moet bij een kwalitatief onderzoek rekening worden gehouden met cognitieve beperkingen van de respondenten. De overname heeft in 2018 plaatsgevonden en de respondenten herinneren zich de gebeurtenissen rondom, of direct na, de overname wellicht niet goed of anders dan dat zij werkelijk waren. In dit kader was het belangrijk dat tijdens het interview geen suggestieve vragen werden gesteld en dat informatie die wordt verstrekt ook controleerbaar is (bijvoorbeeld doordat anderen de informatie kunnen bevestigen). In de interviews heb ik daarom benadrukt dat de respondenten de vragen moeten beantwoorden zoals zij de situatie op dat moment ervaren en vanuit hun eigen perspectief.

3.5 Thema's

Wat telt als een thema? Een thema legt iets belangrijks vast over de gegevens in relatie tot de onderzoeksvraag, en vertegenwoordigt een bepaald niveau van patronen van respons of betekenis binnen de vergaren data. Een belangrijke vraag om te beantwoorden in termen van codering is: wat telt als een patroon/thema, of wat moet de 'grootte' van een thema zijn? Dit is een kwestie van plaats, zowel in termen van ruimte binnen elk data-item en van de plaats in de hele gegevensverzameling. Idealiter zijn er een aantal gevallen van het thema in de gegevensverzameling, maar in meer gevallen betekent het niet noodzakelijk dat het thema zelf cruciaal is (Braun & Clarke, 2006, p. 82). Dit wordt ook nader besproken in hoofdstuk 4, resultaten.

Om de grote hoeveelheid data te analyseren, is het belangrijk om een overzicht van en inzicht in de data te krijgen. Hiervoor worden de zes fasen aangehouden en samengevat in tabel 4 hieronder. Het is belangrijk te realiseren dat dit richtlijnen zijn voor kwalitatieve analyse en geen vaste regels. Het zijn meer basisregels die zelf vormgegeven kunnen worden om aan te sluiten bij de onderzoeksvragen en gegevens (Patton, 1990). Bovendien is analyse geen lineair proces. In plaats daarvan is het meer een recursief proces, waarbij heen en weer wordt bewogen als dat nodig is, door de fasen heen.

Tabel 4 Fasen van de thematische analyse, overgenomen van (Braun & Clarke, 2006, p. 87)

Fase	Beschrijving van het proces
1	Vertrouwd raken met de gegevens: Transcriberen van gegevens (indien nodig), lezen en herlezen van de gegevens, noteren van eerste ideeën.
2	Het genereren van eerste codes: Codering van interessante kenmerken van de gegevens op een systematische manier over de gehele gegevensverzameling, gegevens verzamelen die relevant zijn voor elke code.
3	Zoeken naar thema's: Codes samenvoegen tot potentiële thema's, alle gegevens verzamelen die relevant zijn voor elk potentieel thema.
4	Thema's evalueren: Nagaan of de thema's werken in relatie tot de gecodeerde fragmenten (niveau 1) en de gehele gegevensverzameling (niveau 2), waarbij een thematische 'kaart' van de analyse wordt gemaakt.
5	Definiëren en benoemen van thema's: Voortdurende analyse om de specifieke kenmerken van elk thema te verfijnen, en het algemene verhaal dat de analyse vertelt, waarbij duidelijke definities en namen voor elk thema worden gegenereerd.
6	Opstellen van het rapport: De laatste gelegenheid voor analyse. Selectie van levendige, overtuigende voorbeelden, uiteindelijke analyse van geselecteerde uittreksels, terugverwijzen van de analyse naar de onderzoeksvraag en literatuur, produceren van een wetenschappelijk verslag van de analyse.

Daarnaast is de vijftien punten-checklist als onderlegger gebruikt voor het definiëren van een goede thematische analyse.

Tabel 5 Een 15-punten checklist met criteria voor een goede thematische analyse, overgenomen van (Braun & Clarke, 2006, p. 96)

Proces	Beschrijving van het proces
Transcriptie	1 De gegevens zijn getranscribeerd tot een passend niveau van gedetailleerdheid, en de transcripties zijn gecontroleerd aan de hand van de tapes op "nauwkeurigheid".
Coderen	2 Elk onderdeel kreeg evenveel aandacht bij het coderen.
	3 Thema's zijn niet gegenereerd uit een paar levendige voorbeelden (een anekdotische benadering), maar in plaats daarvan is het coderingsproces grondig en allesomvattend geweest.
	4 Alle relevante uittreksels voor elk thema zijn samengevoegd.
	5 De thema's zijn aan elkaar en aan de oorspronkelijke dataset getoetst.
	6 De thema's zijn intern samenhangend, consistent en onderscheidend.
	7 De gegevens zijn geanalyseerd/geïnterpreteerd, van betekenis voorzien/ in plaats van alleen geparafraseerd of beschreven.
Analyse	8 Analyse en gegevens stemmen met elkaar overeen/ de uittreksels illustreren de analytische beweringen.
	9 De analyse vertelt een overtuigend en goed georganiseerd verhaal over de gegevens en het onderwerp.
	10 Er is een goed evenwicht tussen analytisch verhaal en illustratieve uittreksels.
	11 Er is voldoende tijd uitgetrokken om alle fasen van de analyse naar behoren af te ronden, zonder een fase te overhaasten of te kort te doen.
Schriftelijk verslag	12 De veronderstellingen over en de specifieke aanpak van de thematische analyse zijn duidelijk toegelicht.
	13 Er is een goede overeenkomst tussen wat je zegt te doen en wat je laat zien dat je hebt gedaan. Dat wil zeggen, de beschreven methode en de gerapporteerde analyse zijn consistent.
	14 De in het verslag gebruikte taal en concepten zijn consistent met de epistemologische positie van de analyse.
	15 De onderzoeker wordt gepositioneerd als actief in het onderzoeksproces; thema's komen niet zomaar 'ontstaan'.

3.6 Coderen

Codering is het analytische basisproces dat wordt uitgevoerd door de onderzoeker. In onderzoek met geaarde theorie zijn er drie basistypes van coderen: open, axiaal, en selectief (Gioia, Corley, & Hamilton, 2013, p. 20); (Corbin & Strauss, 1990, p. 13).

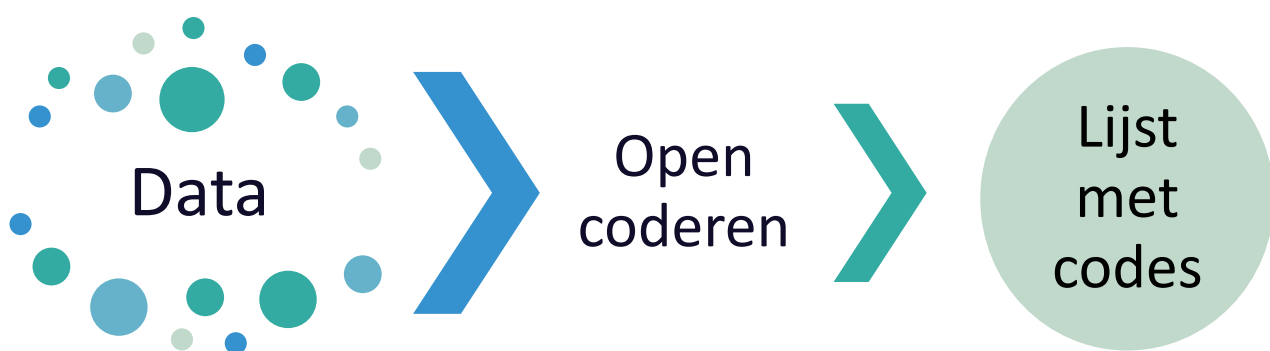
Stap 1. Open codering is het interpretatieve proces waarmee gegevens analytisch worden uitgesplitst. Het doel van open coderen is om de analist te helpen nieuwe inzichten te verkrijgen in de gegevens door

standaard manieren van denken over (het interpreteren van) verschijnselen die in de gegevens worden weerspiegeld. Er is een reeks technieken ontwikkeld om dit te bevorderen. Bij open codering worden gebeurtenissen/acties/interacties en dergelijken, vergeleken met anderen op overeenkomsten en verschillen; ze worden ook conceptueel gelabeld.

Op deze manier worden conceptueel gelijkende gebeurtenissen gegroepeerd om categorieën en hun subcategorieën te vormen. Een onderzoeker kan bijvoorbeeld verschillende incidenten, acties, interacties van medewerkers en onderaannemers waarnemen als een warme relatie. De onderzoeker labelt deze dan als "warme relatie onderaannemer". Deze categorie kan worden uitgesplitst in haar eigenschappen en hun dimensies. "Warme relatie onderaannemer" heeft bijvoorbeeld de eigenschap van een bepaald type, en kan worden opgesplitst in betreffende subtypes. Een andere eigenschap is dat een relatie een duur heeft. Deze kan worden gedimensioneerd als variërend van lange tot korte perioden. Nog een andere eigenschap is de manier waarop het wordt uitgevoerd, of een wens wordt uitgesproken voor de uitvoering. Deze specificatie ontwikkelt niet alleen categorieën, maar bevordert de specificiteit en precisie van een gefundeerde theorie (Corbin & Strauss, 1990).

Open codering en de kenmerken ervan om gebruik te maken van vraagstelling en constante vergelijkingen, stellen onderzoekers in staat subjectiviteit en vooringenomenheid te doorbreken. Het fragmenteren van de gegevens dwingt tot het onderzoeken van vooringenomen opvattingen en ideeën door deze te toetsen aan de gegevens zelf. Een onderzoeker kan onopzettelijk proberen gegevens in een categorie onder te brengen waar zij analytisch niet thuishoren, maar door systematische vergelijkingen te maken, zullen deze fouten uiteindelijk worden opgespoord en zullen de concepten in de juiste classificaties worden ondergebracht (Corbin & Strauss, 1990).

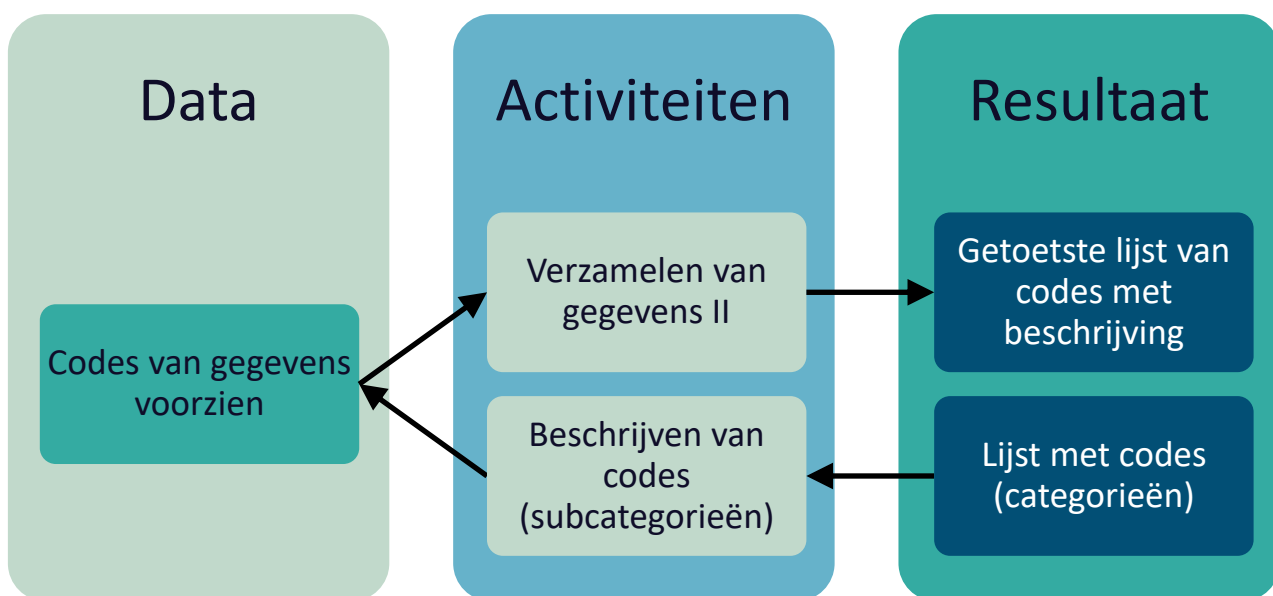
Figuur 9, *Schematische weergave stap 1, Open coderen*, is een afgeleide schematische weergave overgenomen uit het onderzoek van Boeije (2005) om stap 1, het open coderen, te visualiseren.



Figuur 9 *Schematische weergave stap 1, Open coderen* (Boeije, 2005)

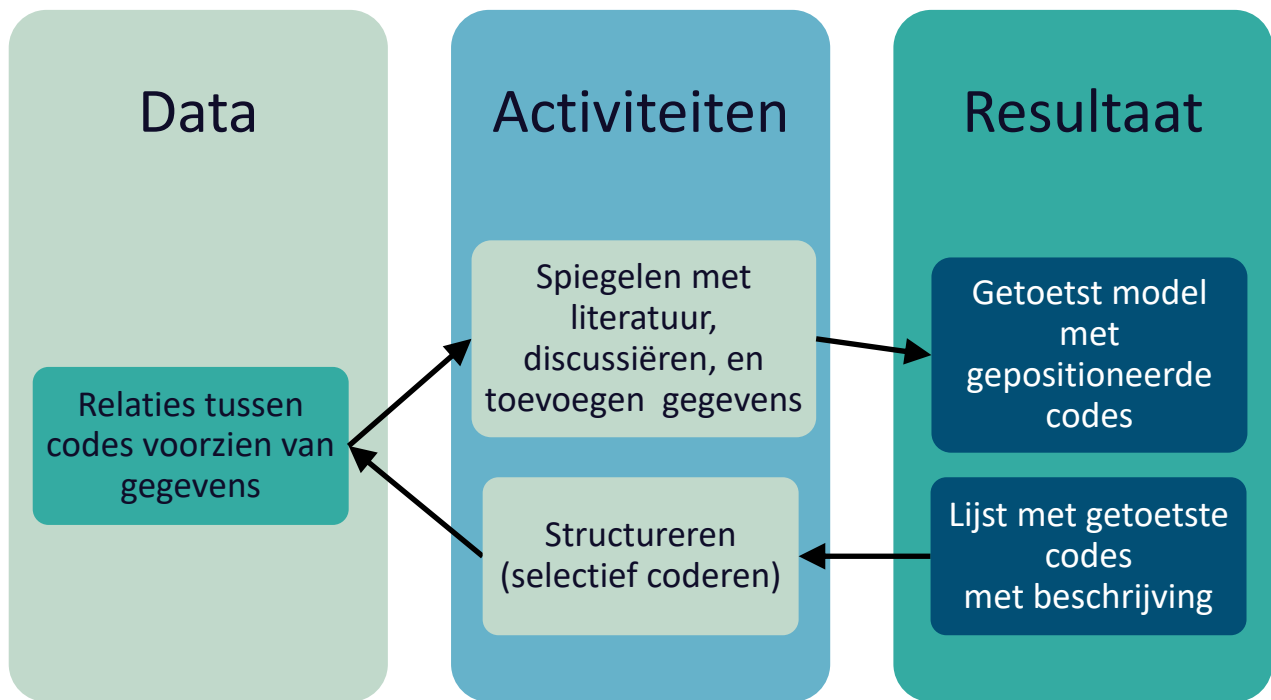
Stap 2, axiaal coderen. Naarmate het onderzoek vordert, gaan we op zoek naar gelijkenissen en verschillen tussen de vele categorieën, een proces dat uiteindelijk de relevante categorieën terugbrengt tot een hanteerbaarder aantal (bv. 25 of 30). Vervolgens worden er categorie-labels of beschrijvende formuleringen (bij voorkeur met behoud van de termen van de geïnterviewde) gemaakt en worden de nieuwe reeksen nader onderzocht. Zit er een diepere structuur in deze reeks?

Bij axiaal coderen worden categorieën gerelateerd aan hun subcategorieën, en worden deze relaties getoetst aan de gegevens. Ook vindt verdere ontwikkeling van categorieën plaats en blijft men zoeken naar aanwijzingen daarvoor. Het is via het "coderingsparadigma" van condities, context, strategieën (actie/interactie), en gevolgen dat subcategorieën in verband worden gebracht met een categorie. Zie voor dit proces ook de schematische weergave in figuur 10. Om door te gaan met ons oorspronkelijke voorbeeld van de categorie "warme relatie onderaannemer ": zodra de onderzoeker een indicatie van dit soort werk opmerkt, zou hij of zij de gegevens nauwkeurig onderzoeken om vast te stellen wat de omstandigheden waren die aanleiding gaven tot dat soort van de relatie, in welke context werd het uitgevoerd, door welke acties/interacties vond het plaats, en wat waren de gevolgen? Als de onderzoeker de methode van observeren en analyseren niet handhaaft, is de kans groot dat er gaten in de theorie ontstaan (Gioia, Corley, & Hamilton, 2013); (Corbin & Strauss, 1990).



Figuur 10 Schematische weergave stap 2, Axiaal coderen (Boeije, 2005)

Stap 3, De derde stap, het selectief coderen, is eigenlijk geen coderen. Er wordt immers niets meer gecodeerd. Selectieve codering is het proces waarbij alle categorieën worden samengevoegd rond een "kern" categorie, en categorieën die verder moeten worden toegelicht, worden ingevuld met beschrijvende details. Dit type codering zal waarschijnlijk in de latere fasen van een studie aan bod komen. Figuur 11 hieronder laat schematisch zien welk pad er bewandeld is voor de laatste stap voor het coderen.



Figuur 11 Schematische weergave stap 3, Selectief coderen (Boeije, 2005)

De kerncategorie vertegenwoordigt het centrale fenomeen van de studie. Dit wordt geïdentificeerd door vragen te stellen als: Wat is het belangrijkste analytische idee in dit onderzoek? Als mijn bevindingen moeten worden geconceptualiseerd in een paar zinnen, wat zeg ik dan? Waar lijkt alle actie/interactie over te gaan? Hoe kan ik de variatie verklaren die ik zie tussen en binnen de categorieën? De kerncategorie kan voortkomen uit de reeds geïdentificeerde categorieën of een abstractere term om het belangrijkste fenomeen te verklaren. De andere categorieën zullen altijd in relatie staan tot de kerncategorie als voorwaarden, actie/interactie strategieën, of gevolgen. Schema's kunnen helpen bij de integratie van categorieën. In hoofdstuk 4.2 zal daarom ook de codeboom inzicht geven in de relatie en samenhang van de kern categorieën/ thema's. Slecht ontwikkelde categorieën zullen hoogstwaarschijnlijk worden geïdentificeerd tijdens selectieve codering. Een slecht ontwikkelde categorie is een categorie waarvoor weinig eigenschappen in de gegevens zijn ontdekt of waarvoor een subcategorie slechts een paar verklarende concepten bevat. Wil een theorie verklarend vermogen hebben, dan moet elk van haar categorieën en subcategorieën conceptuele dichtheid hebben. Wanneer dit ontbreekt, kan de analist terugkeren naar het veld, of naar veldnotities om gegevens te verkrijgen die gaten in de theorie kunnen opvullen (Corbin & Strauss, 1990).

De overeenkomsten en verschillen tussen Giesbers en Trebbe worden in de resultaten, hoofdstuk 4.5, besproken. De kerncategorie/ thema's komen terug, waar de relaties vanuit het axiaal coderen tot de meest significant relaties uit het selectief coderen samengevat worden.

3.7 Beoordeling data

De data is voor het eerst mee gaan tellen na het axiaal en selectief coderen. Hiervoor is de data onderverdeeld, indien dat mogelijk was, onder de vier dominante culturen van het OCAI. Om de ipsatieve scoreschalen te handhaven, wordt de score omgerekend naar verhouding. Dit zegt echter

alleen iets over de aanwezigheid en focus van een cultuur, het betekent nog niet dat een bedrijf ook daadwerkelijk een bepaalde cultuur is. Hiervoor wordt er onderscheid gemaakt in hoofdstuk 4.2 Scoren Analyse middels OCAI-instrument om de data kritisch te beoordelen. Een toezegging, een belofte of een toekomststrategie wordt daarom ook gerelativeerd en in de juiste context geplaatst.

Daarna is de vragenlijst, verbonden aan de OCAI-questionnaire (bijlage 4), ingevuld door de respondenten, zonder de aanwezigheid van onderzoeker en circa drie maanden na het interview. De OCAI is immers gebaseerd op de vragen en beoordeling van deze vragenlijst. De resultaten van de OCAI-questionnaire zijn daarna gespiegeld met de resultaten van de score analyse van de interviews, met een scoring-systeem opgezet door mijzelf. In de analyse vindt u de bevindingen, waar de overeenkomsten en de verschillen nader besproken worden.

3.8 Soort vragen

De interviewvragen voor dit onderzoek moeten antwoord geven op de hoofdvraag. Gezien de data meetbaar moet zijn, was het belangrijk om de vragen af te stemmen op de karakteristieken van het OCAI-instrument.

De vragen zijn er daarom op gericht om de bestaande en voorkeurscultuur te helpen identificeren (Clan, Adhocracy, Market en Hierarchy). Er zijn voornamelijk open vragen gesteld om de respondenten niet een bepaalde kant op te duwen. In grote lijnen is er gevraagd wat ze van het bedrijf vinden, hoe beslissingen worden genomen, hoe men hun cultuur kan omschrijven, hoe men omgaat met risico's en wat men van de samenwerking vindt.

Zie ook bijlage 2a voor de interviewvragen van Giesbers en bijlage 2b voor de interviewvragen van Trebbe.

4. Resultaten

Op welke wijzen kan men cultuurintegratie bevorderen binnen familiebedrijven post-overname? Hier is geen kort antwoord op te geven. Wat uit het onderzoek gebleken is, is dat de bestaande theorie en literatuur met betrekking tot cultuurintegratie post-overname bij multinationals eveneens van toepassing is op familiebedrijven. Het OCAI-instrument en de factoren om de gewenste verschuiving teweeg te brengen, zijn ook goed toe te passen binnen het familiebedrijf. De indicatoren voor een succesvolle cultuurintegratie post-overname kunnen we naar aanleiding van dit onderzoek bevestigen. Wat ook bevestigd is door de data van dit onderzoek, is dat er helemaal geen *volledige* integratie nodig is van culturen post-overname.

Dit soort onderzoeken zijn echter bijzonder fragiel vanwege de menselijke factor. Hierdoor zijn zij niet reproduceerbaar. Cultuurintegratie vindt bij ieder bedrijf op een andere manier plaats. Enerzijds heeft elk bedrijf een eigen geschiedenis die onderdeel uitmaakt van de identiteit van het bedrijf, en anderzijds zijn er geologische aspecten die invloed uitoefenen op het proces van cultuurintegratie.

Dit blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat respondenten van dit onderzoek bewust zijn van regionale verschillen. Zij benoemen bijvoorbeeld de directheid (in spraak) van het westen (waar het overgenomen bedrijf gevestigd is), en zetten dit naast de voorzichtigere manier van spreken in het oosten van het land (waar het familiebedrijf gevestigd is). Daarnaast is het streven naar een CLAN-cultuur, hetgeen kenmerkend is voor familiebedrijven, wellicht niet haalbaar voor het overgenomen bedrijf, omdat het simpelweg geen familiebedrijf is.

Eliot (1993) geeft ook aan dat familiebedrijven, net zoals gezinnen, loyaliteit van de medewerker vereisen aan de 'zelfverklaarde' vaderfiguur die men persoonlijk heeft uitgekozen. Deze medewerkers lijken meer op familieleden dan medewerkers, waardoor medewerkers bereid zijn dag en nacht voor de vaderfiguur, die als held wordt gezien, te werken en dat stapje extra te zetten. Deze cultuur is niet zomaar te dupliceren in een niet-familiebedrijf.

Om de gewenste verschuiving in de dominante cultuur teweeg te brengen, moeten een aantal stappen genomen worden. Allereerst is belangrijk dat *De concurrerende waarde van totale kwaliteit management*, zoals weergegeven in figuur 6, past bij de managementstijl van de leider op dat moment. Daarnaast is het belangrijk dat de stappen voor de gewenste verschuiving in cultuur, zoals opgesomd in tabel 8, worden nageleefd door de ambassadeurs voor de verandering. Hoelang dit proces minimaal moet duren, is niet onderzocht.

Hieronder volgt een nadere analyse van de interviews. De resultaten van de complete interviews bieden een vertrekpunt voor leiders om de kloof tussen de bestaande en de gewenste culturen beter te begrijpen (Fox, 2013); (Cameron & Quinn, 2011).

Toevoeging OCAI- questionnaire

Naast de interviewvragen die door mij zijn opgesteld (bijlage 2), is in een later stadium van dit onderzoek toch de OCAI-questionnaire rondgestuurd naar alle respondenten om zelf in te vullen. Dit is ter aanvulling en tegelijkertijd een toetsmoment om de vragenlijst van bijlage 2, met de daarbij behorende weging van bijlage 3, tegenover de originele vragen met uitwerking van het OCAI te zetten.

4.1 Totstandkoming axiaal coderen

Voor het axiaal coderen zijn de volgende kerncategorieën/ thema's uit de interviews tot stand gekomen, die tevens als indicatoren hebben gediend voor de samenwerking, leiderschap, communicatie (Jansen, 2008); (Meckl & Weusthoff, 2008). Hieronder volgt een beschrijving van het nut en de noodzaak van de thema's en de relatie met de OCAI.

1. Beeld van elkaar

Dit thema is niet direct verbonden aan de vier dominante kwadranten van het OCAI, maar heerst in de interviews gezien de twee bedrijven een bepaald beeld van elkaar hebben. Er worden toch diverse uitspraken gedaan vanuit beide bedrijven. In sommige gevallen zijn het complimenten, in andere gevallen zijn het verwijten of zijn het negatief geladen uitspraken. Het is belangrijk om

naast de OCAI, ook stil te staan bij de relatie en de beeldvorming van het moederbedrijf en het overgenomen bedrijf.

2. Beslisboom

De beslisboom heeft wel direct een verband met de OCAI, de besluitvorming is verbonden met het Hierarchy-kwadrant. De uitspraken gecodeerd met dit thema geven aan hoe de besluitvorming plaatsvindt binnen het bedrijf. Hoe strikter de besluitvorming, hoe meer het in de Hierarchy-kwadrant terecht komt. Wanneer het open, milder of in een vrijere vorm van consensus terugkomt, dan kan het toebedeeld worden aan het Clan- kwadrant.

3. Competitiviteit

Competitiviteit is direct verbonden aan het Market- kwadrant van het OCAI. Hier komt naar voren of het bedrijf de nadruk legt op concurrentie en dit meet op basis van bepaalde prestaties.

4. Cultuur en Cultuurverschil

Dit thema benadrukt hoe de organisatie is opgebouwd. De nadruk wordt gelegd op familie, mentorschap, loyaliteit, vertrouwen en waar de mens centraal staat. Dit thema is direct verbonden aan het Clan-Kwadrant en meet de aanwezigheid hiervan.

5. Giesbers ontwikkeling

Dit thema staat voornamelijk stil bij de ontwikkeling en de wijze waarop het overgenomen bedrijf omgaat met de overname. Voornamelijk zal er een reflectie plaatsvinden in dit thema en wordt er weergegeven welke operationele uitdagingen er plaatsvinden. Er is geen directe verbinding met het OCAI. De strategie van Giesbers, met de bijpassende filosofie, wordt in dit thema behandeld.

6. Trebbe ontwikkeling

Ook bij Trebbe is dit meer gericht op de organisatie en bedrijfsafhankelijk, waardoor het ook geen directe verbinding heeft met het OCAI. Dit thema is echter van belang, omdat het weergeeft hoe het moederbedrijf haar ontwikkeling heeft vormgegeven. De strategie van Trebbe en de bijpassende filosofie worden in dit thema behandeld.

7. Kansen en risico's

Dit thema is direct verbonden aan het Adhocracy-kwadrant van het OCAI. Dit thema weegt mee voor de beoordeling van de omgang met risico en ondernemerschap van de organisatie. De innovatie-graad en ontwikkeling staan hier centraal, waarbij de organisatie inzet op innovatie. Ondernemende personeelsleden worden hier dus in het bijzonder gewaardeerd.

8. Omgang met mensen

Dit thema meet de relatie van de organisatie met de mens. De waardering is sterk afhankelijk van de inhoud en kan daarom onder alle vier de kwadranten worden geschaard. Communicatie en omgang staan centraal in dit thema.

9. Omgang met verandering

Dit thema hoort als basis onder risico en ondernemerschap (Adhocracy), maar kan afhankelijk van de inhoud ook toebedeeld worden aan het Clan- of het Market-kwadrant. Het maakt deel uit van de thema's, omdat een organisatie een bepaalde houding aanneemt tegenover haar relatie en het concept verandering.

10. Partners

Dit thema is sterk verbonden en weegt mee voor het Clan-kwadrant. Het kan echter ook voorkomen dat de omgang met partners in het Markt-kwadrant meeweegt, afhankelijk van hoe de relatie met partners is omschreven. Is het relatie gedreven (Clan) of is het prijs gedreven (Market)?

11. Persoonlijke eigenschappen personeel

Dit thema is niet direct verbonden met het OCAI, maar maakt deel uit van de thema's gezien het belang van het type mens dat beide bedrijven willen aantrekken en houden. Het type mens van familiebedrijf kan zo gespiegeld worden aan het niet-familiebedrijf voor eventuele contrasten. Bij de waardering van elk bedrijf kan het dus toch gekoppeld worden aan een van de vier kwadranten van het OCAI. Het Hierarchy-kwadrant gaat anders om met de mens dan het Clan-kwadrant.

12. Relatie onderling

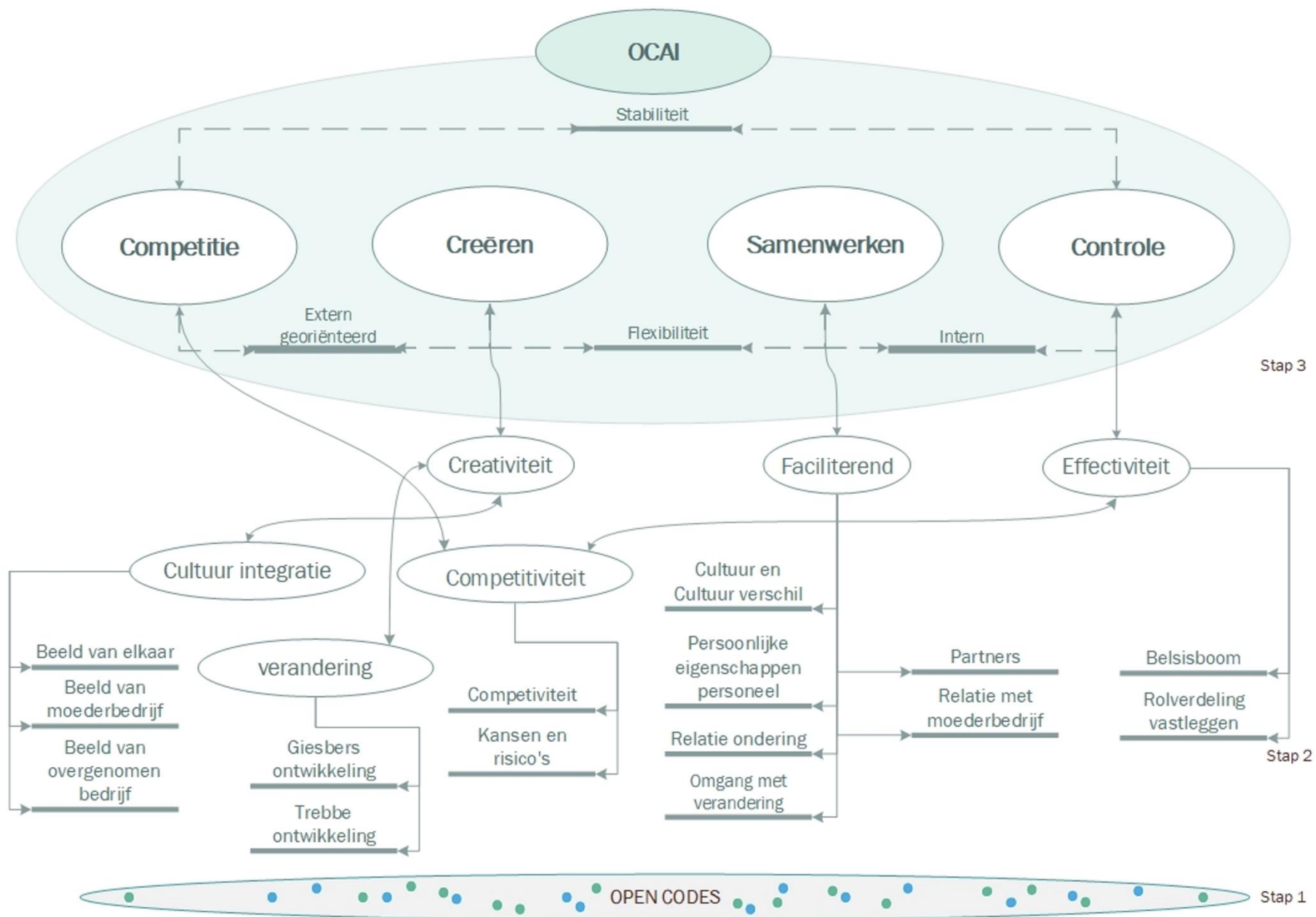
Dit thema is sterk verbonden met het Clan-kwadrant, maar kan zich ook wenden naar Adhocracy of Hierarchy, afhankelijk van inhoud. De relatie tussen de twee bedrijven is daarom ook onderdeel van de analyse.

4.2 Codeboom

Voor het selectief coderen zijn de belangrijkste verbanden en relaties tussen de geïdentificeerde thema's van hoofdstuk 4.1 weergegeven in de codeboom op de volgende pagina in figuur 12.

De volgende, minder dominante thema's zijn helaas niet voldoende van invloed en zijn daarom *uitgesloten* van de codeboom:

- Andere businessmodellen;
- Trebbe geschiedenis.



Figuur 12 Codeboom

4.3 Helicopter view analyse interviews

Zoals eerder vermeld bij hoofdstuk 1.3, Plan van aanpak, wordt de analyse van de interviews gedaan middels het in- en uitzoomen van de data. Hiervoor zullen we eerst vanaf een helicopterview de data middels de twaalf thema's beoordelen.

Zie hiervoor ook bijlage 3, *Draaitabel coderen en score OCAI*, waarin ook de weging per thema wordt uitgevoerd. De percentages worden verhoudingswijs verdeeld over de vier dominante kwadranten van het OCAI-instrument. De verdeling wordt ook gedaan, omdat er 100 punten kunnen worden verdeeld over de kwadranten.

1. Beeld van elkaar

Het lijkt erop dat Giesbers nog geen goed beeld heeft van Trebbe, het moederbedrijf. Trebbe lijkt echter, gemiddeld genomen, een veel beter beeld te hebben van Giesbers. Dit laat wellicht zien dat, ondanks de relatief passieve relatie, er wel een beeld wordt geschetst van Giesbers Rotterdam.

Het citaat hieronder laat zien welk beeld de directeur van Trebbe Holding nog heeft over Giesbers:

'En weet je, Rotterdam ligt toch op z'n... ligt toch aan het ademplassen op dit moment.'

(Interview 1.4, p. 4)

Helaas klopt dit beeld niet. Gezien de jaarcijfers van Giesbers van de afgelopen tien jaar, heeft Giesbers altijd positieve resultaten behaald. Dit beeld wordt veroorzaakt door een relatief hoog verloop in personeel en een bijzonder slecht presterend transformatie-project.

De CFO van Trebbe zegt hier het volgende over:

'En uh.. Ja, op financieel gebied is het nodige gebeurd in de afgelopen half jaar, niet zo prettig. Maar ik heb wel het idee dat wij met Giesbers wel goed kunnen samenwerken.'

(Interview 1.3, p. 5)

2. Beslisboom

Zowel Giesbers als Trebbe geven even veel aandacht aan de besluitvorming. Je ziet echter dat Giesbers nog erg vaak terugkijkt naar het verleden en nog in een ontwikkeltraject zit om hieruit te komen.

Trebbe is echter zekerder van zijn zaak, en spreekt tijdens de interviews in tegenwoordige tijd over hoe het gaat. Giesbers daarentegen, is tijdens de interviews meer bezig met *wishful thinking* en spreekt over hoe zij willen dat het zal gaan.

Qua beslissingen nemen, vindt Trebbe dat je langer over beslissingen mag nadenken, beslissingen in een eerder stadium moet nemen, en de beslissingen weloverwogen moeten zijn. De directeur van Trebbe Holding zegt hier het volgende over:

'Soms wordt er ook nog iets langer over nagedacht dan strikt noodzakelijk is.'

en
‘We slapen er een nachtje over.’
(Interview 1.4, p. 2)

3. Competitiviteit

Wat verrassend is in dit onderzoek, is het thema competitiviteit. Terwijl Giesbers niet anders gewend is dan in competitie te gaan, en Trebbe het meer moet hebben van warme relaties en partners, besteedt Trebbe aanzienlijk meer aandacht aan dit onderwerp. Trebbe behandelt het thema competitiviteit vijf keer vaker tijdens de interviews dan Giesbers. Dit geeft weer hoe actief Trebbe bezig is met dit thema in vergelijking met Giesbers. De directeur en DGA Trebbe Holding zegt het volgende hierover en benadrukt meer de samenwerking dan de competitiviteit:

‘Dus meer vanuit een samenwerking, in plaats van het aanbesteden.’
(Interview 1.2, p. 10)

4. Cultuur en Cultuurverschil

Over het algemeen genomen, lijkt Giesbers ook op dit onderwerp vaak terug te kijken naar het minder positieve verleden. Echter is er, ondanks de ruimte voor verbetering, na bijzonder veel verloop een goede basis voor een relatief klein groepje hechte mensen. De basis van Giesbers werd echter meerdere malen per jaar, door meerdere oorzaken, gedesorïënteerd door het vertrek van personeel in alle lagen van de organisatie. Desalniettemin blijft Giesbers positief in de schoenen staan en hecht veel waarde aan het heden en de toekomst. De nieuwe CEO van Giesbers staat nog wel een uitdaging te wachten. Hij vertelt zelf in het interview het volgende:

‘Ieder neemt nog zijn oude cultuur mee, waar hij/zij vandaan komt. En in feite aan ons de taak om, ik gebruik bewust die term, het is niet aan mij, maar aan de mensen met elkaar om een homogeen geheel van te maken. En ook dat vraagt weer om tijd.’
(Interview 0.2, p. 3)

Trebbe benadrukt meer de vrijheden van de personeelsleden, al neemt dit ook minder aantrekkelijke kanten met zich mee, zoals het niet afbakenen van kaders en formaliteiten. Men mag echter van alles, als het maar goed onderbouwd wordt. Tevens vindt men het bij Trebbe, door de hechte relatie intern, moeilijk om mensen aan te spreken. Als aanvullende reden hiervoor geeft men ook aan dat het oosten van het land minder direct is dan het westen.

‘In het oosten wordt het iets voorzichtiger gebracht, laat ik het zo zeggen.’
(Interview 1.2, p. 4)

Trebbe benadrukt cultuurverschillen wel drie à vier keer vaker dan Giesbers. Trebbe wil de culturen van Giesbers en Trebbe “absoluut” niet integreren. Giesbers en Trebbe zijn het erover eens dat men de cultuurverschillen niet moedwillig moet willen veranderen, maar eerder de verschillen moet omarmen.

Men ziet aan beide kanten eerder de charme van ieders identiteit. Trebbe benadrukt echter de cultuurverschillen vaker. Waarom dit het geval is, zal behandeld worden in de conclusie.

5. Giesbers ontwikkeling

Uit de open en axiaal codering blijkt dat Giesbers het zelf graag over de eigen ontwikkeling heeft, terwijl Trebbe dit minder benadrukt. Dit is wellicht de grootse ratio, 17:1. Dit houdt in dat Giesbers in het algemeen meer dan vijftig keer stilstaat bij het feit dat Giesbers in ontwikkeling is, terwijl bij Trebbe dit niet meer dan drie keer ter sprake komt. Giesbers wil benadrukken hoe hard men aan het werk is om zichzelf opnieuw uit te vinden. De adjunct-directeur van Giesbers zegt het volgende hierover:

‘Ik vind het heel inspirerend op het moment.’

(Interview 0.1, p. 6)

Giesbers staat tevens stil bij het feit dat men een ontwikkeling in beweging moet brengen door één crisisjaar in te halen. Laat dat nou ook het jaar zijn dat Trebbe eindelijk het deel wilde “afromen”. De teleurstelling was echter groot, omdat in al die jaren nooit verlies was gedraaid, ook niet in de bouwcrisis van 2008 tot 2013. De nieuwe CEO van Giesbers heeft Giesbers natuurlijk vanuit een bepaald perspectief bekeken voordat hij als CEO is aangetreden en zegt hier het volgende over:

**‘We hebben een niet te beste imago. Althans, grotendeels niet.
En daarmee staat continuïteit onder druk.’**

(Interview 0.2, p. 4)

Dezelfde CEO geeft ook de reden te weten van de overname en zegt het volgende:

‘Dat Giesbers in een soort crisis fase verkeerd. En wat de reden daar precies van is, ik denk dat de overname de reden van is geweest.’

(Interview 0.2, p. 1)

Helaas heeft de nieuwe CEO van Giesbers ongelijk op dit punt. Op het moment van overname maakte Giesbers meer dan een gezond rendement. Dit is wellicht een voorbeeld van aannames en opstapeling van emoties. De CFO van Trebbe zegt ook het volgende hierover:

‘Wat we wel zagen in Giesbers bij de overname, een heel... een fors rendement maakte. Ten opzichte van hun omzet.’

(Interview 1.3, p. 4)

De nieuwe CEO van Giesbers had wel gelijk gehad als hij had gezegd dat de samenwerking intensiverde na de relatief grote financiële misser van één transformatieproject.

6. Trebbe ontwikkeling

De nadruk van ontwikkeling van Trebbe ligt anders dan bij Giesbers. Ten eerste komt het 66% minder naar voren in de interviews. Trebbe is bewust van de nodige ontwikkelpunten, maar dit zijn geen brandende onderwerpen die onder de schijnwerpers staan. Men is er bewust van bij Trebbe dat er bijzonder goed gepresteerd is, daar is men trots op. Maar Trebbe is bewust en actief bezig met zichzelf opnieuw uitvinden. Deels is dit gedaan door meer *slagkracht* in het westen van het land te verkrijgen, middels de Giesbers Groep (**Walter & Barney, 1990, p. 82**). De CFO van Trebbe zegt het volgende hierover:

‘Met Rotterdam hebben wij echt een vestiging in Rotterdam in het westen van het land, dat was voorheen Nieuwegein. Nu diep in de randstad. Dat is een prettige bijkomstigheid.’

(Interview 1.3, p. 5)

Ook de directeur en DGA Trebbe Holding zegt dat de slagkracht in het westen een bewuste keuze is en dat het een goede match was. Hij zegt het volgende hierover:

‘We hebben meer slagkracht in het westen’

en

‘We hebben niet zozeer de ambitie om groter en groter te worden. Maar dit paste eigenlijk goed.’

(Interview 1.2, p. 9)

Trebbe is bewust en heeft inzicht in de thema's die hen zo succesvol maakt op de langere termijn. Dit wordt ook gedragen door de familie. Het hoofd productie zegt het volgende over de ontwikkeling:

‘Ik hoop ook dat continue verbetering, dat het zo blijft, omdat ik denk dat het nog steeds beter kan.’

(Interview 1.1, p. 5)

7. Kansen en risico's

In de resultaten van de draaitabel voor Kansen en risico's is overduidelijk te zien dat Trebbe meer stilstaat bij dit thema. Trebbe staat tevens positiever in de wedstrijd ten aanzien van kansen en risico's. De CFO van Trebbe zegt ook het volgende hierover:

‘Qua risico's zijn wij soms bereid om misschien toch wat meer risico te nemen dan de gemiddelde aannemer zou doen.’

(Interview 1.3, p. 3)

Dit staat weer lijnrecht tegenover hetgeen er in het onderzoek van Worek (2017) staat. Namelijk dat familiebedrijven eerder een risicoaversie hebben. Maar risico lopen wil Trebbe niet graag, daar moet wat tegenover staan. De CFO van Trebbe zegt ook kort daarna:

‘Alleen is het altijd goed inschatten als je een bepaalde risico loopt, dan moet er ook bepaalde kans zijn op extra rendement. En die afweging is altijd weer van belang. Ik moet niet risico lopen, als daar niet voldoende positieve rendement of rendement kansen tegenover staan.’

(Interview 1.3, p. 3)

De CFO behandelt dit thema verder door rekening te houden met de invloeden die hij kan uitoefenen op de medewerkers en zegt het volgende hierover:

‘Ik moet je heel eerlijk zeggen, dat ik niet de financiële man ben, van dat, alles dicht moeten dicht timmeren. Want dat beknopt de creativiteit van mensen.’

(Interview 1.3, p. 4)

Wat opvalt bij de resultaten van Giesbers, naast het feit dat men risico's minder benadrukt dan bij Trebbe, is dat bijna een kwart van de data negatief geladen is. Men heeft het over omgaan met risico's, maar vindt het eigenlijk helemaal niet zo goed gaan, in tegenstelling tot Trebbe.

Dit houdt niet in dat Giesbers geen kansen ziet. De adjunct-directeur vertelt hoe hij over corona denkt:

‘Corona is een mega kans. Daardoor haal je ineens de planning of de kwaliteit.’

(Interview 0.1, p. 5)

De nieuwe CEO van Giesbers is echter duidelijk in zijn visie als het om kansen en risico's gaat en vindt ook dat Giesbers daar de nodige verbeteringen nog moet implementeren:

‘De meeste pijn in de regel geleden door de risico's die we niet zien, daar kan je niet op voorbereiden, of op anticiperen. Dus heel veel risico's overkomen ons.’

(Interview 0.2, p. 4)

8. Omgang met mensen

Het lijkt erop dat zowel Giesbers als Trebbe gelijk omgaan met mensen. Beide partijen erkennen en herkennen het belang van de mens. Ook bij dit thema kijkt Giesbers graag terug in het verleden, maar staat positief in het heden en de toekomst. Giesbers staat er over het algemeen ook open in en laat de mensen vooral in hun waarde. De adjunct-directeur reageert op een collega die volgens hem net te vaak om advies of permissie vraagt.

‘Dat is geen kritiek naar die persoon of naar het team toe, maar dan denk ik: Hé, daar zit een stukje ontwikkeling die we nog missen.’

(Interview 0.1, p. 2)

Trebbe wil nog wel benadrukken dat zij, ondanks de negatieve resultaten van Giesbers die te wijten is aan één project in de nieuwbouw, goed kunnen samenwerken. Trebbe is daarnaast, als het gaat over

de omgang met mensen, erg nauw en persoonlijk betrokken bij zijn medewerkers. Directeur en DGA Trebbe Holding zegt het volgende hierover:

We kennen elkaar nog echt. We hebben nog echt feeling met elkaar.

(Interview 1.2, p. 1)

9. Omgang met verandering

Wat bijzonder is in deze analyse, is dat de partij die de meeste verandering meemaakt op het moment van onderzoek, het minst de omgang met verandering bespreekt. Slechts tweemaal wordt er stilgestaan bij hoe men omgaat met verandering. Trebbe daarentegen, staat stil bij het feit dat Giesbers een nieuwe eigenaar heeft en dat de bedrijven nog aan elkaar moeten wennen. Trebbe benadrukt ook het feit dat je soms moet goed houden wat goed is. Hoofd productie renovatie zegt ook:

‘Maar ik denk vooral belangrijk is om de kracht van ieders bedrijf, zoals die is, niet moedwillend moet gaan veranderen.’

(Interview 1.1, p. 6)

10. Partners

Als men het heeft over partners, dan is Trebbe het bedrijf dat dit thema graag benadrukt. Uit de draaitabel blijkt dat het 80 keer naar voren komt, terwijl het bij Giesbers 2,5 keer minder ter sprake komt. Deze ratio is bijzonder goed waarneembaar. Terwijl Giesbers duidelijk wel stilstaat bij het feit dat partneren belangrijk is, legt Giesbers de nadruk voornamelijk op Trebbe. Met andere woorden, Giesbers kijkt graag op naar Trebbe.

De nieuwe CEO van Giesbers is het overigens niet eens met de houding van de voormalige CEO ten aanzien van samenwerkingen binnen de Giesbers Groep, en zegt het volgende erover:

‘En onze oude directie, die wou niet samenwerken met onze eigen ontwikkelaar Kalliste. Daar kan ik mij gewoon geen voorstelling van maken.’

(Interview 0.2, p. 6)

Trebbe daarentegen, heeft het over hele andere partijen dan het partnerschap met Giesbers. De nadruk bij Trebbe ligt voornamelijk op vaste partijen en ketensamenwerkingen. Trebbe moet het meer hebben van de goede en langdurige relaties. Directeur en DGA Trebbe Holding zegt het volgende hierover:

‘De bedoeling van die samenwerking is dat je je pieken en dalen wat afvlakt.’

(Interview 1.2, p. 7)

De collega van directeur en DGA Trebbe Holding, hoofd productie renovatie denkt hier hetzelfde over;

‘Dat betekent liever...uhmm.. 10jaar lang 2% winst dan 1 jaar 20%.’

(Interview 1.1, p. 4)

Trebbe wil hiermee aangeven dat men meer waarde hecht aan de relatie dan aan het te behalen rendement. Tevens spreekt Trebbe over wat zij reeds doen en hebben gedaan, terwijl Giesbers meer aangeeft wat men wil gaan doen in de toekomst.

‘Continuïteit bereik je volgens mij door warme relaties en niet door louter tendering.’

(Interview 0.2, p. 4)

11. Persoonlijke eigenschappen personeel

Zowel Giesbers als Trebbe houden het relatief kort als het om de eigenschappen van personeel gaat. Giesbers is meer opzoek naar de nieuwe mensen met commitment, waar Trebbe meer ingaat op de huidige eigenschappen van zijn mensen. De CFO van Trebbe zegt het volgende hierover, wat dit onderzoek een interessante draai heeft gegeven:

‘Mensen die toch bepaalde kwaliteiten hebben, soms ook een beetje eigenwijs zijn of eigenaardig in zijn, dat klinkt wat positiever, hè.’

en

‘Uhhh.. Ja en dan soms om bepaalde redenen afwijken van wat gebruikelijk is. Maar dat brengt ook wat creativiteit met zich mee.’

(Interview 1.3, p. 2)

Wat interessant is aan het beleid van Trebbe, is dat men de geschreven en ongeschreven kaders niet altijd even scherp maakt, bijzonder veel vrijheid aan de medewerker toelaat, als ze maar goed kunnen uitleggen waarom. En hierboven is een voorbeeld van hoe dit in de praktijk wordt vormgegeven.

12. Relatie onderling

Het was bijzonder goed waarneembaar dat de overname van Trebbe grote veranderingen voor Giesbers teweeg heeft gebracht. Men is bij Giesbers dankbaar en ziet ook de meerwaarde van Trebbe. Men heeft het over meer rust na de overname en accepteert ook dat de richting voor Giesbers wordt uitgestippeld. Dit vindt overigens in goed overleg plaats en in alle harmonie wordt hier invulling aan gegeven. Trebbe wil de praktische zaken met het overgenomen bedrijf integreren.

‘Ik vind in de algemene zin, met name aan de back bone, zo noemen ze dat, dat is de achterkant; de ICT, administratie pakket, daar kun je echt wel synergie slaan en maken, daar kun je bruggen slaan en sneller benchmarks maken.’

(Interview 1.4, p. 3)

De adjunct-directeur van Giesbers zegt nog wel het volgende over de relatie, wat nogal kort en krachtig is. Trebbe en Giesbers zijn nog in een proces van integratie, maar de bedrijven zijn nog ver van elkaar:

‘Ze is nog geen We.’

(Interview 0.1, p. 7)

Ondanks de nodige verbeterpunten in de relatie tussen Giesbers en Trebbe, zegt de CFO van Trebbe het volgende over de communicatie met Giesbers:

‘Nouja, mijn directe samenwerking is Cees (CFO Giesbers), met Cees kan ik prima samenwerken.’

(Interview 1.3, p. 5)

4.4 Scoren Analyse interviews middels OCAI-instrument

Op basis van de codering van de interviews zijn draaitabellen gemaakt voor de beoordeling middels het OCAI-instrument. Er moet immers een weging plaatsvinden. Er zijn honderd punten in totaal voor de weging.

In het overzicht hieronder worden de scores van bijlage 3, Draaitabel coderen en score OCAI, geprojecteerd in een tabel. Al snel wordt duidelijk dat dit omgezet moet worden naar iets visueel voor de beeldvorming. Dat volgt hierna in figuur 13, Analyse bestaande situatie Giesbers en Trebbe. Gelieve rekening te houden met het feit dat de data hieronder een momentopname zijn, voor zowel de bestaande situatie als de gewenste.

In eerste instantie oogt Giesbers al in een CLAN-cultuur te passen. Dit is echter niet significant; Giesbers scoort hier 34 punten van de 100. Het lijkt meer een combinatie te zijn van een CLAN- en ADHOCRACY-cultuur.

De nieuwe MT-leden van Giesbers hebben ook duidelijk andere plannen met Giesbers. Men wil af van de hiërarchische manier van werken en meer focus op medewerker en klant. De adjunct-directeur Giesbers zegt bijvoorbeeld:

‘Nu: Tevreden klant. Doe dan maar langer over.’

(Interview 0.1, p. 7)

De nieuwe adjunct-directeur Giesbers heeft duidelijk een andere richting voor ogen dan de vorige directeur. De CEO van Giesbers geeft ook aan dat de relatie tussen de twee bedrijven positief wordt ervaren, hij zegt bijvoorbeeld:

‘Ik moet zeggen dat ik dat als bijzonder prettig heb ervaren hoe ze mij daarin het vertrouwen hebben gegeven en hoe ze [Trebbe] mij daarin een helpende hand hebben geboden en wat er nu afspeelt, dat komt ook op in andere levels komt dat voor’

(Interview 0.2, p. 5)

De competitieve instelling van Giesbers wil men meer verlaten, de adjunct-directeur zegt bijvoorbeeld:

‘Als mensen om te beginnen en niet als een geldmachine’

(Interview 0.1, p. 7)

Dit bevestigt hoe het vroeger was. In tabel 6 hieronder is ook te zien dat Giesbers de intenties heeft om

de hiërarchie en de commerciële nadruk te reduceren, maar niet te elimineren. De dominante MARKET-cultuur gaat daarom ook van 15 naar 9 punten. En de HIERARCHY-cultuur wordt gereduceerd van 18 naar 3, dit is een bijzondere reductie van 89%. De verschuiving vindt plaats naar een CLAN- en ADHOCRACY-cultuur. De (nieuwe) CEO van Giesbers zegt wel dat hij de verschuiving als een uitdaging ziet, hij weet dat verandering weerstand met zich meebrengt en dat mensen niet snel een manier van werken zullen loslaten. Hij zegt ook:

‘De hazenpaadjes die zijn gelopen en mensen zijn geneigd om op die hazenpaadjes te blijven lopen’
(Interview 0.2, p. 2)

Samengevat wil Giesbers, gezien de data en projectie in het OCAI-instrument, de nodige veranderingen teweegbrengen voor de toekomst. Dit blijkt ook wel uit de interviews. Men is niet tevreden over waar men vandaan komt, niet helemaal tevreden met de huidige positie en wil daarom ook de nodige veranderingen implementeren.

Tabel 6 Dominant karakteristiek score Giesbers op basis van bijlage 3

	Bestaande situatie ¹	Gewenste situatie ²
CLAN	34	46
ADHOCRACY	33	43
MARKET	15	8
HIERARCHY	18	3

De scorekaart van Trebbe legt de nadruk op andere dominante karakteristieken. Er is één hoog scorend karakter en dat is CLAN-cultuur. Bijna 50 van de 100 punten uit het kwadrant worden toegewezen aan deze cultuur. Hoofd productie renovatie van Trebbe zegt ook het volgende over de cultuur bij Trebbe:

‘De cultuur is echt gericht op samenwerken intern, samenwerken extern, langdurige samenwerking en relaties opbouwen.’

Tevens valt de minst dominante cultuur ook erg op door bijzonder laag te scoren, de HIERARCHY-cultuur. Voor de leesbaarheid zijn de getallen afgerond op hele getallen, maar de verschuivingen bij Trebbe zijn zo minuscuul, dat het om decimalen gaat. Trebbe geeft hiermee aan dat men wel hier en daar verschuivingen in de cultuur wil laten plaatsvinden, maar het voornamelijk wil laten zoals het nu is. Trebbe wil ook helemaal niet veranderen om te veranderen. Trebbe wil graag veranderen, indien het een verbetering is. Een MT-lid van Trebbe zegt het gefragmenteerd:

‘Want zodra je moedwillend wilt gaan veranderen.. want op het moment dat je cultuur wilt gaan veranderen.. complete cultuurverandering krijg je niet zo voor elkaar. Ik denk dan dat 2/3 (twee derde) van je personeel eruit moet’
(Interview 1.1, p. 6)

Een familiebedrijf heeft daarom ook andere motieven dan een commercieel bedrijf. Hieronder een mooi citaat van het hoofd productie renovatie Trebbe die zich hier heel bewust van is.

‘..want wat een familiebedrijf zal nastreven om ook de volgende generatie onderdeel te laten zijn van het familiebedrijf.’

(Interview 1.1, p. 4)

In het onderzoek van André et al. (2014) waarschuwt men wel dat, bij de overgang van eigendom naar de volgende generatie, dit kan betekenen dat het familiebedrijf zelf een doelwit kan worden voor overname.

Tabel 7 Dominant karakteristiek score Trebbe op basis van bijlage 3

	Bestaande situatie ¹	Gewenste situatie ²
CLAN	45	45
ADHOCRACY	23	24
MARKET	27	26
HIERARCHY	5	5

De gemiddelde score, berekend voor elke dominante vorm van organisatiecultuur, kan worden samengevat in een radargrafiek, die het culturele profiel van de organisatie illustreert.

De uitvoering van deze grafieken is een visuele samenvatting van de resultaten en categorisering in bijlage 3, Draaitabel coderen en score OCAI. Goede of foute antwoorden bestaan niet, evenals goede of slechte organisatieculturen (Ližbetinová et.al., 2016); (Schein, 2010); (Cameron & Quinn, 2006).

De verschuiving in punten bevestigt ook wat een vijf generaties lang familiebedrijf hebben wil: marginale verbeteringen om met de tijd mee te gaan. De ambitie om vernieuwend te zijn en het proces van verbeteren van bestaande processen staan ook voorop bij Trebbe. Bijsturen van de verbeteringen wil Trebbe overigens wel met de medewerkers doen. Directeur en DGA Trebbe Holding zegt het volgende hierover:

‘Soms moet je een beetje bijsturen. Koersinzet is gezamenlijk.’

(Interview 1.2, p. 4)

In figuur 13, Analyse bestaande situatie Giesbers en Trebbe op basis van bijlage 3, worden de bestaande situaties van beide bedrijven geprojecteerd in een radargrafiek. Het is duidelijk dat de bestaande culturen van de twee bedrijven nogal ver uit elkaar liggen. Dit is in principe niet storend voor de relatie. Beide bedrijven geven aan zelfstandig te willen blijven fungeren. Er zijn wel verbeteringen op de achtergrond, zoals dat de inkoopcontracten en ICT-omgeving gecombineerd worden.

Hierarchy-bestaand (figuur 13)

Uit de data van Giesbers, figuur 13, komt naar voren dat Giesbers, voor de bestaande cultuur, een middelmatig tot een lage hiërarchische cultuur heeft. Trebbe bevestigt in deze figuur dat men helemaal

geen dominante hiërarchische cultuur heeft. Wel is Giesbers hiërarchischer georganiseerd dan Trebbe. De PR-verantwoordelijke van Giesbers zegt ook het volgende hierover:

‘Nu wordt het gedaan, vooral in de directiekamer.’

(Interview 0.4, p. 2)

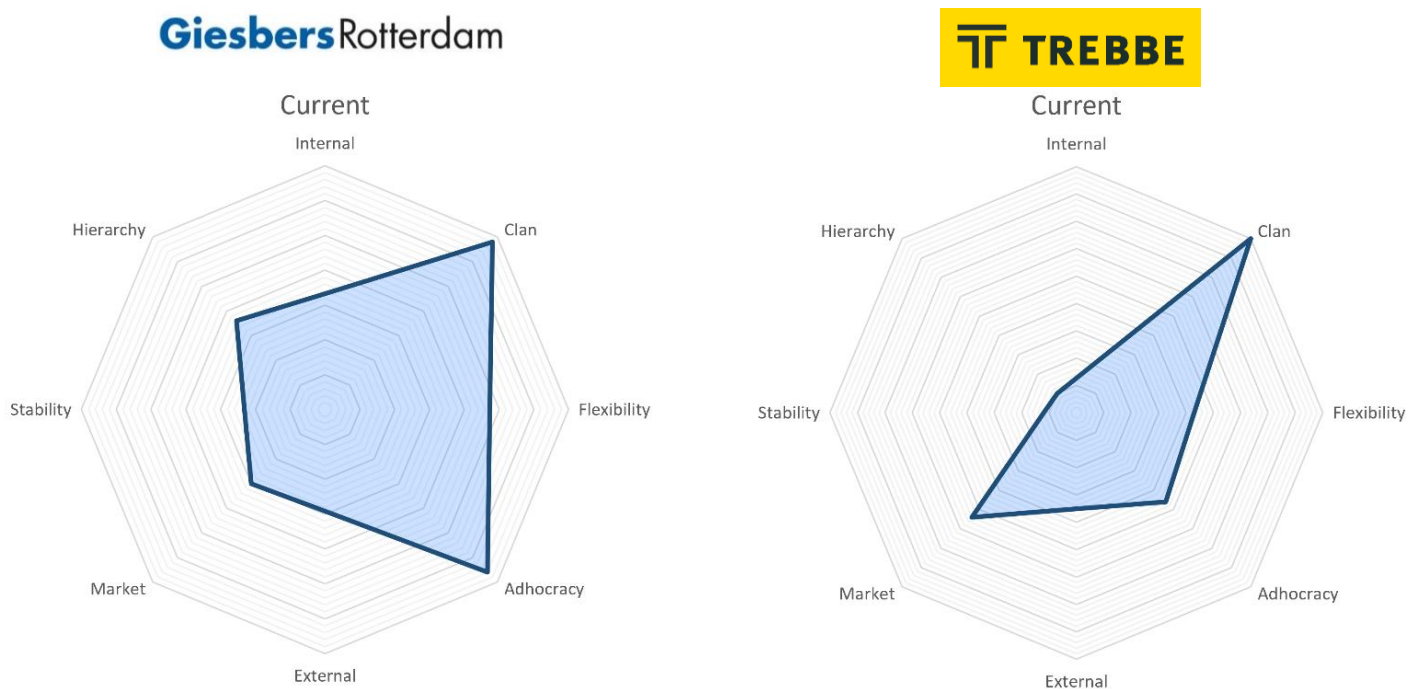
Clan-bestaand (figuur 13)

In de bestaande CLAN-cultuur scoren beide bedrijven significant hoog. Het verschil is echter, zoals eerder aangegeven, dat men bij Giesbers die cultuur nog aan het ontwikkelen is op het moment van onderzoek. Hierdoor oogt Giesbers bijzonder dominant in de CLAN-cultuur. Er is een nieuwe leider die stuurt op team-building, maar dit is nog zeker niet de bestaande situatie.

Trebbe daarentegen, hoeft niet te pretenderen dat ze de CLAN-cultuur willen ontwikkelen, Trebbe is in haar huidige vorm een CLAN-cultuur. De samenwerking intern is daar het bewijs voor met de familie aan kop. De directeur Trebbe Holding zegt het volgende hierover:

‘Met de familie kort op de bok. Doen ook gewoon mee in de business.’

(Interview 1.4, p. 1)



Figuur 13 Analyse bestaande situatie Giesbers en Trebbe op basis van bijlage 3

Adhocracy-bestaand (figuur 13)

Een duidelijk contrast ontstaat wel bij de ADHOCRACY-cultuur. Ook hier presteert Giesbers deels goed op de manier waarop ze momenteel gestuurd worden. Men is immers wel degelijk creatief, professioneel en wendbaar. Maar ook hier behalen ze een bijzonder hoge score door de nieuwe MT-leden. Dit houdt in dat men de ambities nog niet volledig bereikt heeft.

Market-bestaand (figuur 13)

Wat opmerkelijk is, is het feit dat een commercieel gedreven bedrijf minder dominant scoort op MARKET-cultuur dan een familiebedrijf. Dat was ook de conclusie na de data-analyse. Deze familie is actiever en dominanter in de commercie dan Giesbers. Dit is het bewijs dat een focus op de lange termijn en op relaties en mensen niet hoeft te betekenen dat men minder competitief of winstgevend is.

Hierarchy-gewenst (figuur 14)

Het valt in figuur 14 op dat beide bedrijven laag willen scoren in hiërarchie. Men heeft toch het idee dat het meer beperkingen met zich meebrengt dan positieve energie. Wel geven beiden aan hiërarchische structuren niet helemaal los te willen laten. Voor het familiebedrijf Trebbe is het duidelijk dat de familie het laatste woord heeft, de CFO van Trebbe zegt ook:

‘Dus de familie en het belang van de familie, die zijn uiteindelijk leidend.’

En

‘..het bedrijf is wel van de familie, dus uiteindelijk is de beslissing aan de familie of aan de DGA.’

(Interview 1.4, p. 2)

Clan-gewenst (figuur 14)

In figuur 14 hieronder wil men waarborgen dat de CLAN-cultuur gehandhaafd blijft en zeker niet te veel dominantie verliest. Het is duidelijk dat de gewenste situatie eveneens inhoudt dat mensen blijven samenwerken, intern en extern, maar duidelijk ook focus blijft houden op de ontwikkeling van de medewerkers.

Giesbers geeft tevens aan om meer te doen voor de mensen dan voorheen. De CFO van Giesbers erkent dat er onvoldoende is gedaan in het verleden, daarom willen ze dat nu anders aanpakken. De CFO zegt in dat kader:

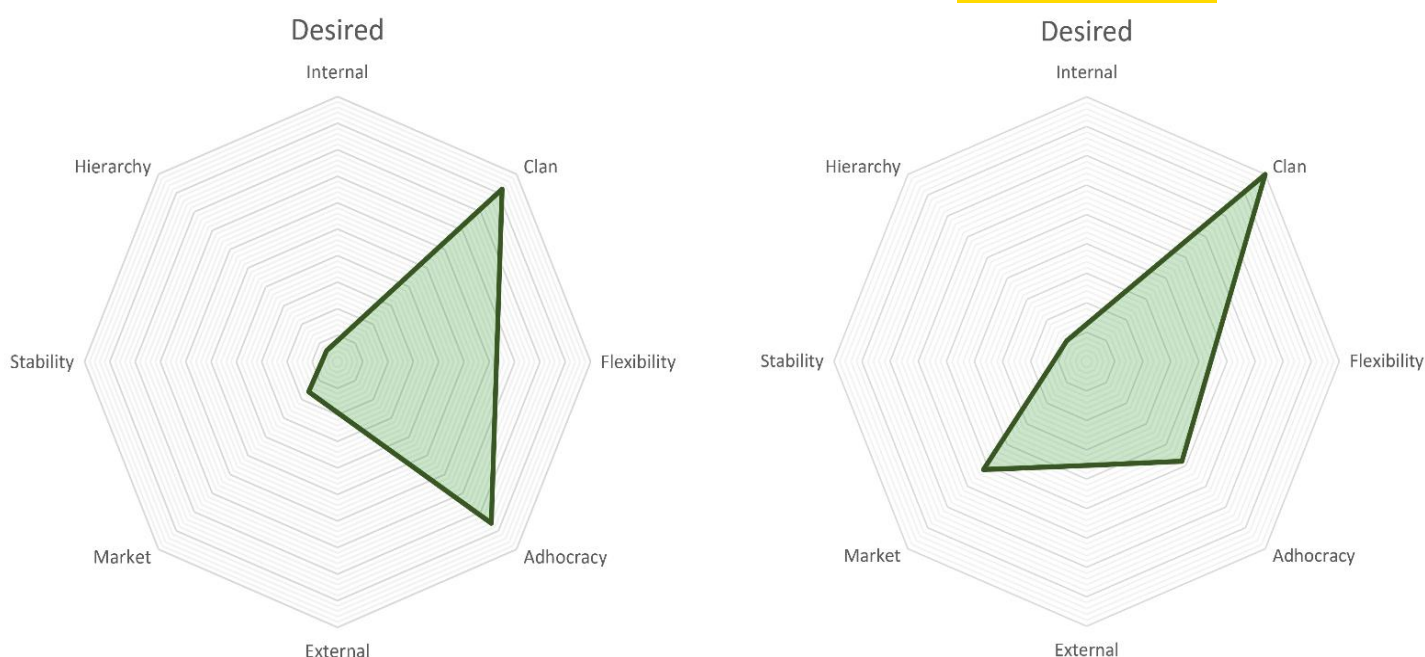
‘Waardering kan wel eens wat meer worden uitgesproken.’

(Interview 0.3, p. 3)

Trebbe ziet eveneens het belang van deze familiecultuur en verandering is niet het uitgangspunt van Trebbe. De hoofd productie renovatie Trebbe zegt in dat kader:

‘Soms moet je ook goed houden, wat goed is.’

(Interview 1.1, p. 5)



Figuur 14 Analyse gewenste situatie Giesbers en Trebbe op basis van bijlage 3

Adhocracy-gewenst (figuur 14)

Hier valt op dat Trebbe en Giesbers niet dicht bij elkaar komen wat betreft hun gewenste cultuur. Bij de ADHOCRACY-cultuur is te zien dat Giesbers, verhoudingsgewijs, een meer dominante cultuur wil als visionair en ondernemend bedrijf, die vooral creativiteit hoog in het vaandel heeft staan. Dat is de visie van Giesbers. Dit wordt ook uitgesproken door de adjunct-directeur Giesbers, hij zegt het volgende:

‘Mensen die ondernemerschap tonen’
(Interview 0.1, p. 5)

Trebbe vindt ondernemerschap echter ook belangrijk in de toekomst, de directeur en DGA Trebbe Holding zegt ook:

‘Los van het feit dat ik vind dat het beter is voor het bedrijf. Voor het ondernemerschap van het bedrijf en voor de toekomst van het bedrijf.’
(Interview 1.2, p. 11)

Market-gewenst (figuur 14)

In figuur 14 hierboven wordt het aandeel MARKET-cultuur van Giesbers gereduceerd. Giesbers wil helemaal geen harde bestuurder meer en wil ook afstand doen van alle competitie. De inkomsten moeten juist uit de 1-op-1 relaties komen en men wil eerder betrokken worden. Het is duidelijk dat Giesbers niet uit een MARKET-cultuur wil stappen; dan zouden ze het anders ingericht willen hebben.

Bij Trebbe is er wederom weinig verandering gewenst in de dominante cultuur. Men zal eerder bijsturen waar dat nodig is. De directeur en DGA Trebbe Holding zegt ook dat Trebbe naast de relaties, ook in de aanbestedingsmarkt zal moeten blijven in een gewenste situatie:

‘Van deels ook altijd in de aanbestedingsmarkt blijven.’

(Interview 1.2, p. 10)

Ondanks dat Trebbe in de maatschappelijke werken actief is, waarbij er voornamelijk ontwikkeld en gebouwd wordt, is men wel bewust van de commerciële activiteiten. Directeur Trebbe Holding zegt ook het volgende hierover:

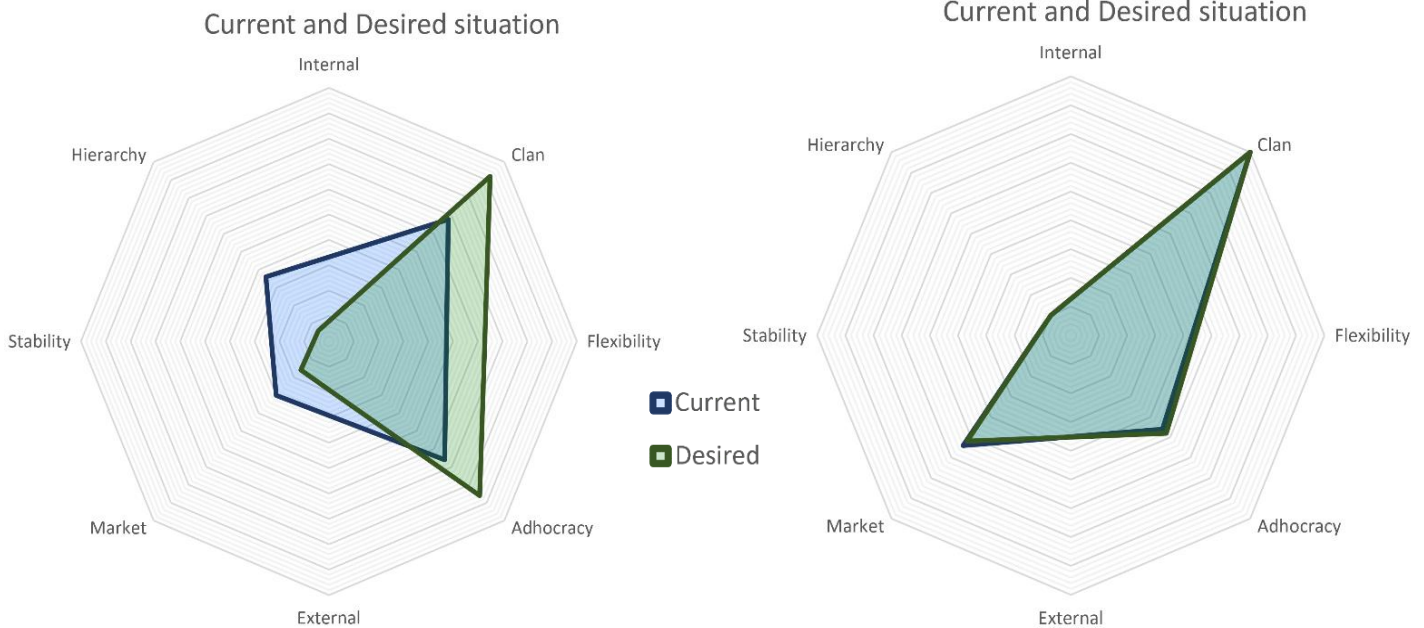
‘Bezig met maatschappelijk waarde, combineren aan economische waarde.’

(Interview 1.4, p. 1)

Hierarchy - bestaand en gewenst (figuur 15)

In figuur 15 op de volgende pagina is de gewenste verschuiving van beide bedrijven te zien, waarbij Giesbers de wens heeft om de dominante culturen te verschuiven naar een groter aandeel van hun cultuur en de minder dominante culturen, HIERARCHY en MARKET, nog minder dominant te maken. Deze punten verschuiven door naar CLAN- en ADHOCRACY-cultuur. De wens om te veranderen, wordt hiermee ook visueel gemaakt.

Trebbe daarentegen, heeft meerdere malen aangegeven dat men niet de behoefte heeft, noch de motieven, om grote cultuurveranderingen in beweging te zetten. In de visualisatie van figuur 15 is ook te zien dat de bestaande en de gewenste cultuur bijzonder weinig van elkaar verschillen. Dit staat in lijn met hetgeen wat uit de interviewanalyse naar voren is gekomen.



Figuur 15 Analyse Bestaand en Gewenste situatie Giesbers en Trebbe op basis van bijlage 3

4.5 Resultaten Interviews versus OCAI-questionnaire

In dit hoofdstuk wordt de score van de draaitabel (bijlage 3) vergeleken met de score uit de questionnaire (bijlage 4a en 4b). Het grote verschil in de resultaten is dat de data van bijlage 3 verkregen is uit de interviews. Dit houdt in dat de respondenten dit verwoord hebben. De categorisering onder de vier kwadranten is echter toegekend en verdeeld door de onderzoeker. In bijlage 4 hebben de respondenten zelf de punten toegekend aan de vier kwadranten.

Verschillen en overeenkomsten meetmethode bij Giesbers

Het eerste wat opvalt bij figuur 16, zijn de twee dominante karakters in de huidige situatie, en de verschuiving van Clan en Adhocracy naar Hierarchy en Market. Men zou vraagtekens kunnen plaatsen bij de toekenning van de juiste categorie door de onderzoeker. Een andere verklaring zou kunnen zijn dat er een verschil is tussen hetgeen wat mensen zeggen en wat ze vinden. Zou men incongruent zijn? In de interviews vindt men dat Giesbers minder hiërarchisch is, terwijl de toekenning door de respondenten in de vragenlijst (questionnaire) duidelijk veel hiërarchischer is dan hoe men dit in de interviews heeft gecommuniceerd. Dit geldt ook voor het kwadrant Market. Men vond zichzelf (Giesbers) minder competitief waar geen harde leider aanwezig is en waar winstgevendheid niet de hoogste prioriteit had. Giesbers scoort volgens de interviews dus minder hoog op het kwadrant Market. De vragenlijst van het OCAI laat echter het tegenovergestelde zien. Giesbers scoort significant hoger op het Market-kwadrant. Wellicht is in het interview een sociaal wenselijk antwoord gegeven of was het meer wishful thinking. Daarnaast was men wellicht al verder in de toekomst, dus minder in het hier en nu, maar meer in de nabije toekomst.

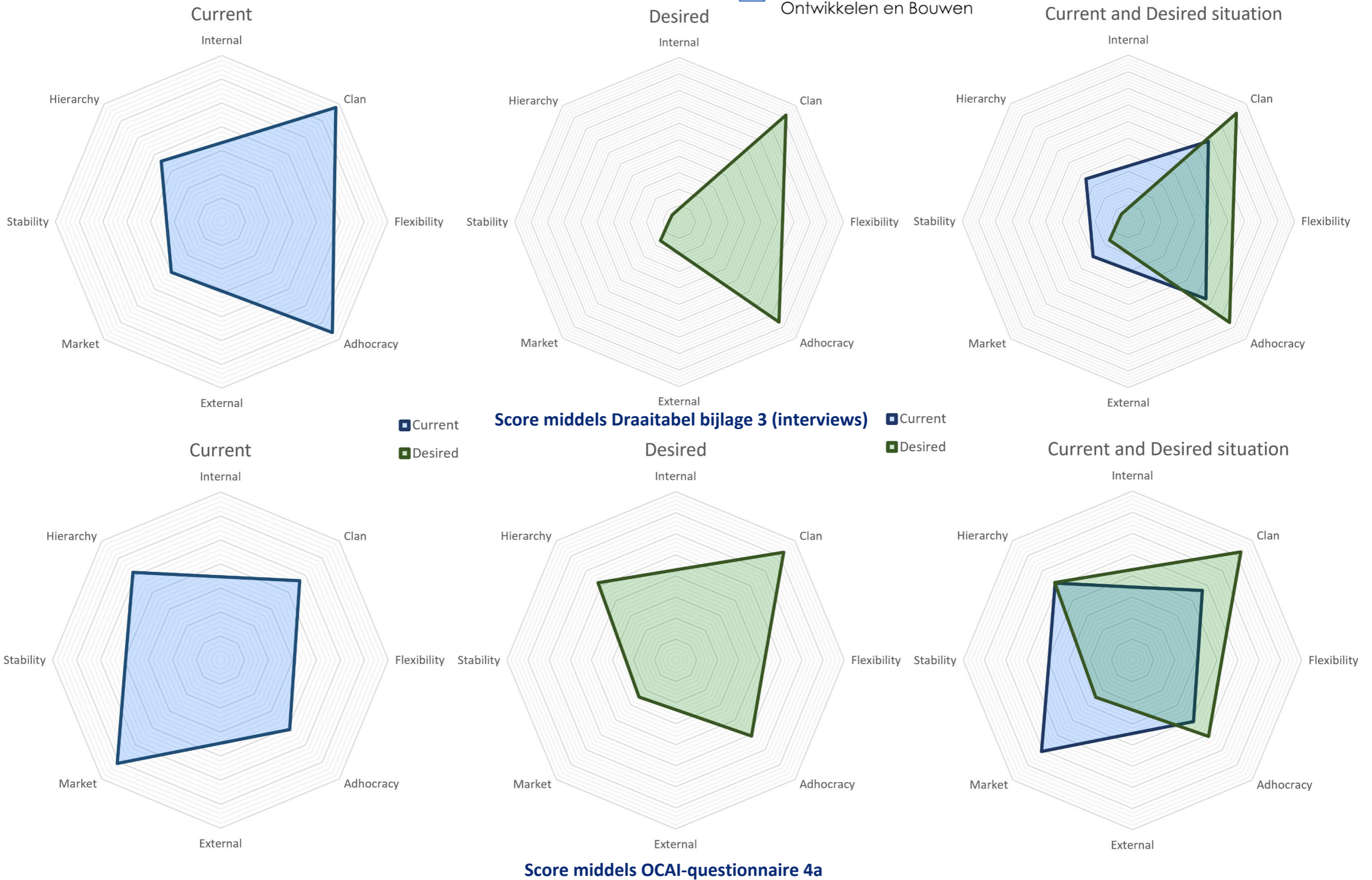
Wat verder opvalt, is dat bij zowel de interviews als de vragenlijst (questionnaire) Giesbers het streven heeft om hoger te scoren bij een Clan-cultuur in de gewenste situatie.

De verschuivingen van bestaand naar gewenst lopen ver uiteen tussen de scores uit de interviews en de vragenlijst. Wat wel kenmerkend is voor beide gevallen, is het feit dat men verandering wil bewerkstelligen. Men is niet tevreden over de bestaande dominante cultuur bij Giesbers.

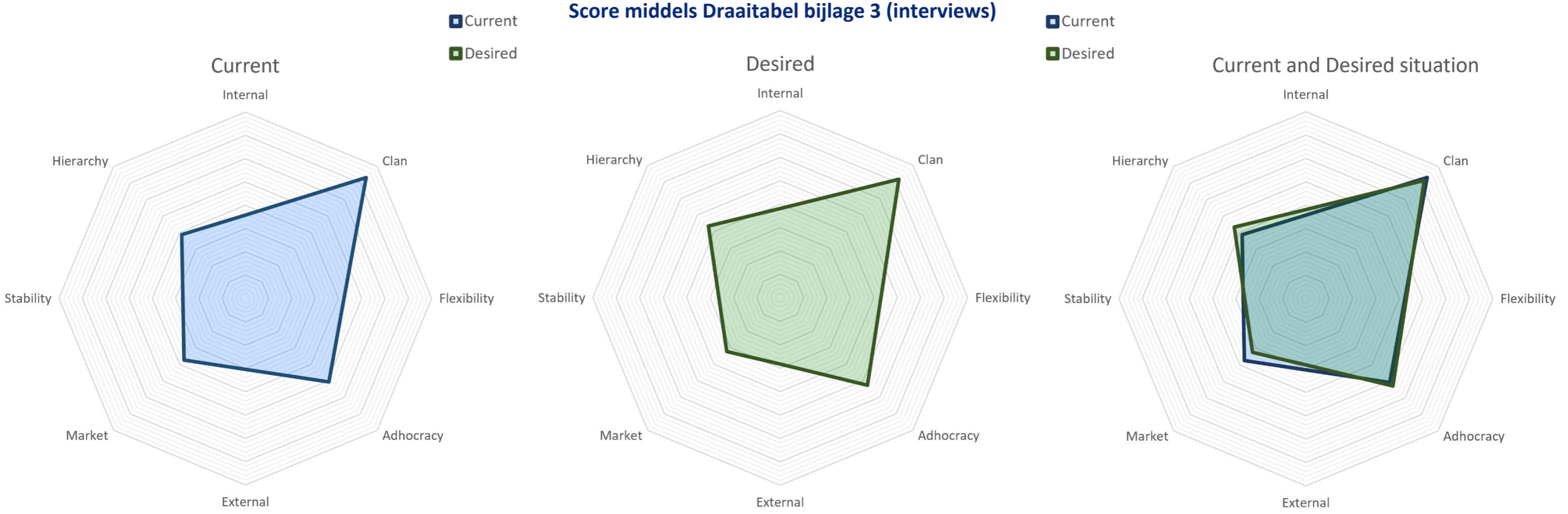
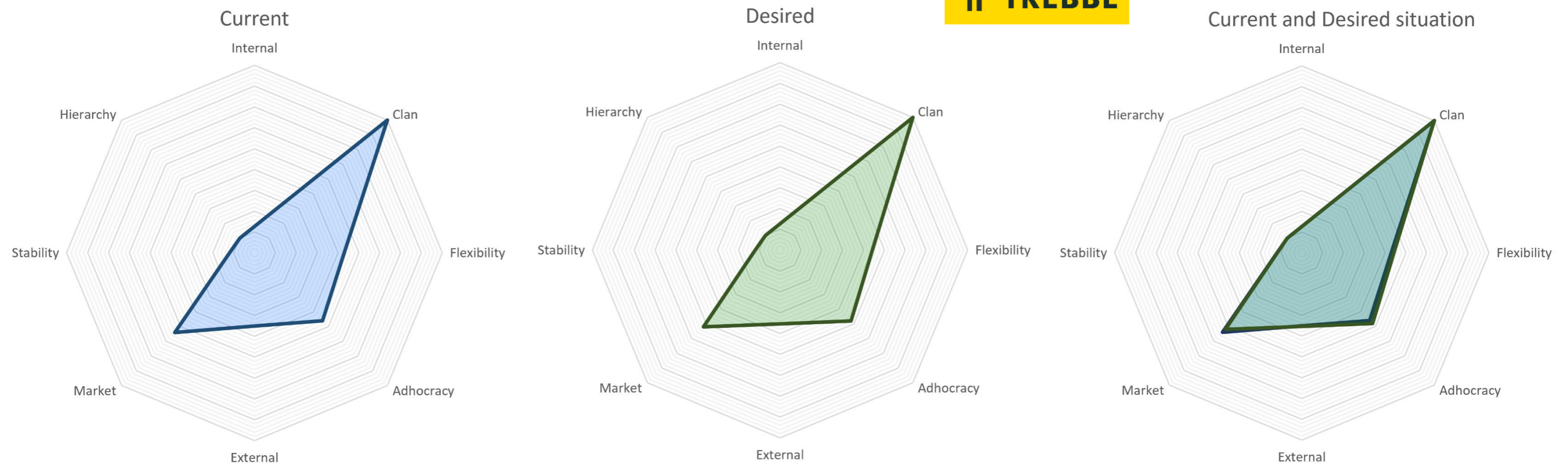
Verschillen en overeenkomsten meetmethode bij Trebbe

Net als bij Giesbers geven de respondenten van Trebbe in het collectief aan dat men ver van de Hierarchy-cultuur af staat, zie hiervoor ook figuur 17. Bij het invullen van de vragenlijst (bijlage 4b) komt echter naar voren dat men in zowel de bestaande als de gewenste situatie toch graag de Hierarchy-cultuur omarmt; anders dan hoe men hierover spreekt in de interviews. Sterker nog, men gaat collectief eerder voor meer hiërarchie. Behalve voor de categorie Hierarchy, scoort Trebbe bij zowel het interview (bijlage 3) als de vragenlijst van het OCAI bijna evenveel punten bij de overige drie culturen van het kwadrant. Dit zou de score uit bijlage 3 kunnen verdedigen.

Daarnaast komt bij beide manieren van score toekennen naar voren dat men niet op zoek is naar grote veranderingen in cultuur bij Trebbe. Men wil zichzelf en de organisatie verbeteren en niet per definitie veranderen om te veranderen. Dit toont daarnaast dat de stabiele en bewezen koers die Trebbe hanteert, gedragen wordt door alle respondenten van Trebbe. De scoretoekenning van de interviews biedt bijna dezelfde resultaten voor drie van de vier kwadranten bij Trebbe. Kunnen we hieruit concluderen dat een reeks van respondenten van Trebbe met duidelijk en gezamenlijk streven consistentere scoort? Bij Giesbers lijkt men minder eensgezind.



Figuur 16 Resultaten Interviews versus OCAI-questionnaire Giesbers



Figuur 17 Resultaten Interviews versus OCAI-questionnaire Trebbe

4.6 Invloed verschillen en overeenkomsten meetmethoden

De geconstateerde verschillen en overeenkomsten, zoals omschreven in de vorige paragraaf, bevestigen zowel de bevindingen als dat ze die in twijfel trekken. Vooral bij Trebbe lijken de invloeden van de meetmethoden geen significante verschillen aan het daglicht te brengen, wat niet te verklaren is.

De verschillen zijn voornamelijk waar te nemen in de huidige situatie van Giesbers, niet de gewenste situatie. Hetgeen men in de interviews zegt en zelf invult in de vragenlijst, lijkt niet met elkaar te corresponderen. Men is het bij Giesbers over eens dat ze richting de Clan-cultuur willen transformeren. De verschillen komen voornamelijk naar voren wanneer de respondenten zich uitspreken over de gewenste hiërarchische cultuur.

Ook de grote verschuiving naar de gewenste market-cultuur was niet uit de interviews te herleiden. Het is de vragenlijst van de OCAI waar men dit heeft gecommuniceerd.

Het advies voor de gewenste verschuiving uit tabel 8, *Wat betekent het om van cultuur te verschuiven*, blijft zelfs na beide meetmethoden van kracht voor Giesbers. De gewenste situatie blijft met de focus op het Clan-cultuur. Er zou echter verder onderzoek moeten plaatsvinden naar hoe men werkelijk denkt over de hiërarchische cultuur. De twee meetmethoden zorgen voor dubbelzinnigheid op dit vlak.

4.8 Advies transitie

De inhoud van tabel 8, *Wat betekent het om van cultuur te verschuiven*, op de volgende pagina, overgenomen uit het onderzoek van Davit en Cates (2018), dient als advies voor Giesbers. De data van de onderzoeken hebben zodanig veel raakvlak, dat deze in het bijzonder van toepassing is voor het behalen van de gewenste verschuiving bij Giesbers. Zoals bij Davit en Cates, geeft men ook bij Giesbers aan dat (i) er meer afstand wordt gedaan van de commerciële (MARKET) en hiërarchische (HIERARCHY) cultuur, (ii) men niet helemaal uit een kwadrant wil stappen, maar de dominantie in het betreffende kwadrant wil reduceren, en (iii) men meer met zelfstandige teams wil werken die meer autonomie hebben en overwogen risico's nemen. Om de gewenste cultuurveranderingen teweeg te brengen, moeten daarom de volgende stappen worden genomen:

Tabel 8 Wat betekent het om van cultuur te verschuiven

CLAN-cultuur	ADHOCRACY-cultuur	MARKET-cultuur	HIERARCHY-cultuur
Verandering: <i>toenemen</i> van focus	Verandering: <i>toenemen</i> van focus	Verandering: <i>afnemen</i> van focus	Verandering: <i>afnemen</i> van focus
Dat betekent: 1) Het verhogen van medewerker bevoegdheid 2) Het verhogen van medewerker deelname in besluitvorming 3) Opzetten van korte lijnen in een platte organisatie 4) Meer erkenning voor medewerkers	Dat betekent: 1) Aanmoedigen, vieren en belonen van risico's nemen 2) Creativiteit aanmoedigen in problemen oplossen 3) Pas regels aan in plaats van uitzondering, 4) Maak de toekomstvisie duidelijk	Dat betekent: 1) Iets minder zekerheid in metingen en financiële indicatoren 2) Stop met het behalen van cijfers ten koste van alles 3) Focus op kerndoelen 4) Constant motiveren van medewerkers 5) Pas je aan zowel menselijke als zakelijke behoeftes 6) Onthoud dat je nog steeds de rendementen dient te halen	Dat betekent: 1) Elimineer waardeloze regels en procedures 2) Elimineer onnodige rapportages en papierwerk 3) Verminder bedrijfsrichtlijnen 4) Elimineer micromanagement 5) Elimineer onnodige beperkingen 6) Verplaats de besluitvorming naar beneden
Wat het niet betekent: 1) een aardig-zijn cultuur 2) Afwezigheid van een standaard en strengheid 3) Geen moeilijke beslissingen nemen 4) Verslappen 5) Tolerantie matigen	Wat het niet betekent: 1) Negeren van klanteisen 2) Egoïsme en zelfpromotie 3) Ontbrekende van klanttevredenheidsdoel 4) Het nemen van onnodige en niet geformuleerde risico's 5) Verlaten van overwogen en geformuleerde risico's 6) Verlaten van overwogen analyses en prognoses	Wat het niet betekent: 1) Negeren van concurrenten 2) Verliezen van het streven om te winnen om de nr.1 te worden 3) Ontbreken van lange termijn doelen en targets 4) Verwaarlozen van de klant 5) Ontbreken van prognoses en budgetten 6) Stoppen met kijken naar resultaten	Wat het niet betekent: 1) Verlies van logische structuren 2) Geen regels en procedures 3) Elimineren van verantwoordelijkheden en metingen 4) Elimineren van voortgangsplanningen 5) Verslappen van tijdschema's en aanspreekbaarheid 6) Misbruik maken van situaties

4.9 Procesbewaking voor succesvolle relatie

Aangezien het risico van waardevernietiging het grootst is tijdens de fase van integratie na de fusie (Haspeslagh & Jemison, 1991, p. 129), is het van het grootste belang om een sterk post-fusie integratieproces te introduceren dat in staat is problemen in het fusieontwerp te overwinnen (Epstein, 2004, p. 175) en de samenwerking tussen de twee fuserende bedrijven te verbeteren om gemeenschappelijke doelen en visies te bereiken (Puranam, Singh, & Chaudhuri, 2009, p. 315). Larsson en Finkelstein (1999, p. 3) stellen dat een integratieve aanpak nodig is om twee bedrijven succesvol te combineren. Door gedeelde waarden en doelen op te bouwen, kan ondernemend leiderschap helpen om culturele verschillen weg te werken en te zorgen voor succes na de fusie (Barmeyer & Mayrhofer, 2008, p. 28). Vooralsnog is er geen kwantitatief onderzoek voorhanden dat de integratieproblemen van verschillende culturen op het integratieproces en de algemene M&A prestaties oplost. Ondanks dat onderzoekers beweren dat bijvoorbeeld het top managementteam een significant effect heeft op de post-fusie prestatie (Hambrick & Mason, 1984, p. 193); (Smith, Smith, Olian, & Sims, 1994, pp. 431-432), en dat culturele verschillen de post-fusie prestatie beïnvloeden, is het nog onduidelijk in welke mate culturele verschillen het integratieproces beïnvloeden en welke andere factoren een succesvolle integratie van verschillende culturen mogelijk maken (Stahl & Voigt, 2004, p. 73).

Zoals eerder vermeld, zijn er wel handvaten om de post-integratie toch een succes te maken. Men moet actief gaan monitoren welke activiteiten wel en niet bevorderend zijn voor de integratie. Weber (1996, p. 1225) geeft al aan dat de inzet van de juiste communicatiekanalen dit proces sterk kunnen beïnvloeden. In tegenstelling tot Smith et. al. (1994) en Hambrick (1984), geven Weber (1996), Haspeslagh (1991) en Kitching (1967) aan dat het topmanagement wel in staat is om dit proces sterk te beïnvloeden. Dit bereikt het topmanagement door gedurende het hele integratieproces een sfeer te creëren die werknemers ondersteunt om met nationale cultuurverschillen om te gaan.

4.10 Sterke en zwakke punten onderzoek

De sterke kant van dit onderzoek is wellicht de input van dit onderzoek, namelijk een samenstelling van de meest betrokken individuen van cultuurintegratie na de overname. Tegelijkertijd is dit weer incompleet zonder de andere lagen van de organisatie erbij te betrekken. Wellicht is er een contrast in wat men intern denkt te communiceren en hoe dit binnen de andere lagen van de organisatie geïnterpreteerd wordt. Tevens is de periode van dit onderzoek een sterk punt, namelijk tijdens de piek van de intensivering van de samenwerking tussen de twee bedrijven. Dit voordeel komt echter weer met een keerzijde: men heeft de concrete cultuurintegratiedoelen nog niet op papier. Vooralsnog zijn er slechts intenties uitgesproken, die deels in uitvoering zijn.

De samenwerking wordt deels beperkt door de COVID-19 maatregelen die gelden. Hierdoor wordt het menselijk contact toch nog deels op afstand gedaan. Het is onduidelijk wat voor invloed dat heeft op de relatie en voortgang van de cultuurintegratie.

Een beter gegrond onderzoek zou ook een extra meetmoment kunnen toevoegen om na een bepaalde periode de meting nogmaals uit te voeren. Gezien de tijdsframe voor dit onderzoek, was dat echter uitgesloten.

Daarnaast is dit onderzoek erg afhankelijk van de mens. Dit is geen exacte data en niet alles is meetbaar. Albert Einstein heeft ook wel het volgende hierover gezegd, wat mooi aansluit bij dit onderzoek en de fragiliteit van de data:

‘Not everything that counts can be counted, and not everything that can be counted counts.’

Gebaseerd op alle informatie die beschikbaar is uit dit onderzoek, kan ik de hypothese bevestigen: ja, de manieren om cultuurintegratie te bevorderen na een overname, in de context van multinationals, kunnen ook op dezelfde manier worden toegepast voor cultuurintegratie na een overname van familiebedrijven.

Het verschil met de multinationals is dat men andere dominante culturen heeft in het kwadrant van het OCAI-instrument, en dus ook andere werkwijzen dient te hanteren voor de bevordering van cultuurintegratie.

En dan het antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek:

‘Op welke wijzen kan men cultuurintegratie bevorderen binnen familiebedrijven post-overname?’

Dit kan middels het OCAI-instrument, wat modulair genoeg is om ook toe te passen op cultuurintegratie post-overname binnen familiebedrijven.

5. Discussie en Conclusie

Tijdens het onderzoek en het vergaren van de informatie waren er in het proces voldoende momenten die als waarschuwing hebben gefungeerd. Met name het relatief rumoerige verleden van Giesbers heeft een grote impact gehad op dit onderzoek. Dit waren de voortekenen om de resultaten middels diverse perspectieven te benaderen om eventuele vervorming in de conclusies en aanbevelingen tegen te gaan.

De verwachtingen voor het bevorderen van cultuurintegratie post-overname bij horizontale fusies in het binnenland leken voorafgaand aan dit onderzoek redelijk simpel te omvatten. Daarnaast was dit een overname binnen de grenzen van Nederland. Een typisch voorbeeld, zou men wel kunnen stellen. Er zijn echter diverse onderzoeken die veel complicerende factoren aan het licht brengen. Dit geeft materie om over na te denken. Daarnaast was er geen mogelijkheid om de fase pre-overname mee te krijgen. Beide bedrijven bevinden zich in de derde en laatste fase van het proces, die ook de meeste invloed uitoefent op het daadwerkelijk succesvolle integratieproces. Naast de nationale cultuurnuances hebben

de cultuurverschillen van Giesbers en Trebbe ook duidelijke voorkeuren. Deze twee culturen doen me denken aan zoet en zout water.

Terwijl dit onderzoek bedoeld was om antwoord te krijgen op de vraag:

“Op welke wijzen kan men cultuurintegratie bevorderen binnen familiebedrijven post-overname?” ben ik erachter gekomen dat het recente verleden van Giesbers geen representatief vertrekpunt geeft voor dit onderzoek. Ondanks dat de overname plaats heeft gevonden in 2018, is het motief voor de intensivering van de samenwerking negatief ingesteld, namelijk het bijzonder slechte jaar dat slechts een incident was. Dat maakt het onderzoek echter niet minder interessant. Dit zorgt ervoor dat het mandaat en de invloeden van het moederbedrijf dominanter worden en dat het overgenomen bedrijf zich meer laat leiden.

Men zou de waardering en scorebepaling van bijlage 3, Draaitabel coderen en score OCAI, in twijfel kunnen trekken om het feit dat er soms intenties voor een dominante cultuur beoordeeld worden als een bestaande dominante cultuur, terwijl dit eigenlijk in de bestaande situatie nog in ontwikkeling is. Dus, wanneer is het voldoende ontwikkeld om mee te wegen voor bestaand, in plaats van gewenst? Daarom is in het onderzoek ook circa drie maanden gerekend voor de interviews, en is de officiële OCAI-vragenlijst rondgestuurd om de respondenten de mogelijkheid te geven zelf de punten onder de kwadranten te verdelen, zonder ze direct bij naam te noemen. Hieruit blijft dat ongeacht de meetmethode, Trebbe het meest stabiele en consistent scoort in het OCAI-framework. Trebbe heeft een cultuur die Giesbers graag nastreeft. De grootse, gewenste cultuurverschuivingen zullen daarom ook plaatsvinden bij Giesbers.

Daar komt bij dat beide partijen een bepaald beeld van elkaar hebben. Dat beeld correspondeert niet altijd met de werkelijkheid. In hoeverre beïnvloedt dat verkeerde beeld de houding en de relatie vanuit het familiebedrijf?

Daarnaast kan de cultuurintegratie een hele ander wending krijgen door het relatief hoge percentage nieuwe medewerkers bij het overgenomen bedrijf. Zoals eerder aangegeven, nemen nieuwe medewerkers ook vaak hun eigen cultuur mee. Dit beïnvloedt de cultuurintegratie, omdat men met veel meer nieuwe culturen te maken heeft dan gebruikelijk.

Uit de resultaten blijkt dat Giesbers veel meer ontwikkeling nodig heeft om de gewenste cultuur te bereiken. Giesbers ambieert een relatief grote verschuiving. Dit wordt mede bepaald door de nieuwe top van het bedrijf. Dit staat echter lijnrecht tegenover Trebbe, die minimale veranderingen wenst voor haar cultuur. Er is bij het moederbedrijf echter wel uitgesproken dat men de veranderingen bij Giesbers wel wil faciliteren. Directeur en DGA Trebbe Holding zegt ook:

‘Dat zie je ook wel ontstaan, maar dat kunnen we wel beter organiseren en faciliteren.’

(Interview 1.2, p. 11)

Betekent het faciliteren ook dat de investeringen in tijd en geld de cultuur van Giesbers kunnen verstoren door eventuele invloeden die het moederbedrijf, bewust of onbewust, implementeert? Dit zou voor een open eind kunnen zorgen, waardoor discussie over dit punt nog kan ontstaan.

In de voorkeurscultuur wil Giesbers, volgens het OCAI-instrument, bijna volledig afstand doen van hiërarchie in de cultuur. De bereidwilligheid van de leiders kan deze beweging zeker in gang zetten, maar hoe gaan de mensen in het bedrijf die juist behoefte hebben aan hiërarchie, bijvoorbeeld de financiële afdeling, hiermee om? Er zijn karakters binnen een organisatie die veel waarde hechten aan controle en hiërarchie. Zullen zij deze verschuiving accepteren of ook hun geluk elders zoeken?

Daarnaast zijn er diverse drivers die een integratieproces kunnen beïnvloeden en het slagingspercentage kunnen vergroten. De managers van beide bedrijven moeten samenwerken om een doel en een sfeer te creëren die de overdracht van middelen en vaardigheden bewerkstelligen (Haspeslagh & Jemison, 1991, p. 106). Effectieve communicatie, begrip en respect zijn nodig om een sfeer te creëren die de overdracht en integratie van capaciteiten bevordert. Bovendien zijn effectieve communicatie en bereidheid om samen te werken cruciaal om van de fusie of overname een succesverhaal te maken (Appelbaum, Gandell, Jobin, Proper, & Yortis, 2000, p. 658).

Wat ook te generaliseren valt, is het feit dat een commercieel bedrijf, met een nieuwe top, een grotere verschuiving en verandering ambieert dan een familiebedrijf. Het familiebedrijf blijkt veel conservatiever in haar houding.

Het beoogde doel is echter niet behaald met dit onderzoek. Er zijn veel versturende factoren die het niet toelaten om de uitkomsten van het onderzoek te generaliseren. De menselijke factor weegt zwaarder dan de theorie dit kan omkaderen. Wellicht is dit ook metafysica. Dit onderzoek heeft echter wel aangetoond dat een familiebedrijf actiever kan zijn in een MARKT-cultuur dan een commercieel bedrijf dat is.

Deze resultaten zijn daarom ook praktisch voor managers in organisaties die inzicht willen krijgen in hun dominante cultuur en geïnteresseerd zijn in de factoren die nodig zijn om een gewenste verschuiving te laten plaatsvinden.

Een kanttekening van dit onderzoek is de beperking in de gelaagdheid van de respondenten voor de algehele beeldvorming. De vergaarde data bestaat voor bijna 90% uit het hoger management. Tevens is de interpretatie zoveel mogelijk in context uitgevoerd voor het openlijk scoren en invullen van het OCAI-instrument. Hier zouden meerdere ingrediënten toegevoegd kunnen worden voor de beoordeling van de data.

6. Aanbevelingen

Gezien de vergaarde data, is het aan te bevelen om de beoogde veranderingen goed af te stemmen op het personeel. Vooral goede communicatie kan voor betere en gerichtere verschuiving zorgen. Men kan niet enkel preken dat de mens erg belangrijk is, men zou daar actief naar moeten handelen. Dus de gegeven inzichten en adviezen voor eventuele verschuivingen zouden, in het tempo dat harmonieus is voor het overgenomen bedrijf, maar ook voor het moederbedrijf, moeten plaatsvinden.

Daarnaast kan het verschuiven van cultuur betekenen dat een bedrijfsmodel van het bedrijf kan wijzigen, wanneer men afstapt van het actief tenderen naar duurzame relaties, waar de opdrachten vaak een op een gegund worden. Tevens dienen deze verschuivingen omarmd te worden door de bestaande opdrachtgevers. Dit zou kunnen betekenen dat er gezocht moet worden naar andere, vaste partners. Dit is echter bijzonder riskant, gezien de huidige manier van werken, voor Giesbers in elk geval, die de portefeuille gevuld heeft voor de komende twee jaar. Dit biedt tevens een kans om in deze gecontroleerde tijden een verschuiving in het bedrijfsmodel te activeren.

Voor toekomstig onderzoek wordt geadviseerd om bewezen familiebedrijven te onderzoeken die de overname doen van een ander bewezen, goed lopend bedrijf, waarbij de medewerkers van beiden in de periode van onderzoek en de recente jaren ervoor en daarna, niet geconfronteerd zijn met een relatief groot verloop. Tevens zijn er kansen om ingrediënten toe te voegen naar eigen inzichten, om nog meer mogelijkheden in kaart te brengen voor cultuurintegratie post-overname. Tevens zou een groter onderzoek kunnen meten wat een optimale duur is voor een veranderingen. Met andere woorden, is het beter om snelle en disruptieve verandering te implementeren, of is het wijs om dit in meerjarenplanning te verwerken?

Literatuur

- American Psychological Association*. (2021, augustus 23). Opgehaald van [dictionary.apa.org](https://dictionary.apa.org/ipsative-scale):
<https://dictionary.apa.org/ipsative-scale>
- André, P., Ben-Amar, W., & Saadi, S. (2014). Family firms and high technology mergers & acquisitions. *Journal of Management & Governance, Vol. 18 No. 1*, 129-158.
- Appelbaum, S., Gandell, J., Jobin, F., Proper, S., & Yortis, H. (2000). Anatomy of a merger: Behavior of organizational factors and processes throughout the preduring-post-stage (part 1). *Management Decisions, 38(9)*, 649–661.
- Barki, H., & Pinsonneault, A. (2005). A Model of Organizational Integration, Implementation Effort, and Performance. *Organization Science, 16(2)*, 165–179.
- Barmeyer, C., & Mayrhofer, U. (2008). The contribution of intercultural management to the success of international mergers and acquisitions: An analysis of the EADS group. *International Business Review, 17(1)*, 28-38.
- Bellot, J. (2011). *Defining and assessing organizational culture*. Malden, VS: Blackwell Publishing Inc.
- Bitektine, A. (2011). Toward a theory of social judgments of organizations: The case of legitimacy, reputation, and status. *Academy of management review, 36(1)*, 151-179.
- Bjursell, C. (2011). Cultural divergence in merging family businesses Strategy 2(2) . *Journal of Family Business, 69–77*.
- Boeijs, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Amsterdam: Springer.
- Bouchoux, D. (2009). *Business organizations for paralegals (5th ed.)*. New York: Aspen Publishers.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology, 3(2)*, 77-101.
- Buono, A., Bowditch, J., & Lewis, J. (1985). When cultures collide: The anatomy of a merger. *Human Relations, 38*, 477-500.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Carmon, A., Miller, A., Raile, A., & Roers, M. (2010). Fusing family and firm: Employee perceptions of perceived homophily, organizational justice, organizational identification, and organizational commitment in family businesses. *Journal of Family Business Strategy, 1(4)*, 210–223.
- Cartwright, S., & Cooper, C. (2012). *Managing Mergers Acquisitions and Strategic Alliances (Google eBook)*.
- CBS. (2021, september 24). Opgehaald van CBS:
<https://opendata.cbs.nl/#/CBS/nl/dataset/83147NED/line?ts=1632518658487>
- cbs.nl*. (2020, 12 12). Opgehaald van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/05/kleiner-deel-mkb-heeft-behoefte-aan-externe-financiering/midden-en-kleinbedrijf--mkb-->
- Chen, J. (2020, november 12). *investopedia*. Opgehaald van [investopedia](https://www.investopedia.com/terms/c/conglomerate.asp):
<https://www.investopedia.com/terms/c/conglomerate.asp>
- Colombo, G., Conco, V., Buongiorno, M., & Gnan, L. (2007). Integrating cross-border acquisitions: A process-oriented approach. . *Long range planning, 40(2)*, 202-222.

-
- Cooke, R., & Lafferty, J. (1989). *Organizational culture inventory*. Plymouth, Michigan: Human Synergetics.
- Corbin, J., & Strauss, A. (1990). *Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria*. Human Sciences Press, Inc.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Los Angeles: Sage publications.
- Daling, D. (2018, december 21). *fd.nl*. Opgehaald van Financieel dagblad: <https://fd.nl/ondernemen/1283390/twentse-bouwer-treкке-passeert-dankzij-overname-giesbers-omzetgrens-van-400-mln>
- Davis, R., & Cates, S. (2018). The Implementation Of The Organizational Culture Assessment Instrument In Creating A Successful Organizational Cultural Change. *International Journal of Business and Public Administration*, 71-94.
- dealroom. (2021, april 2). Opgehaald van dealroom: <https://dealroom.net/faq/guide-to-conglomerate-merger>
- DePamphilis, D. (2012). *Mergers, acquisitions, and other restructuring activities: An integrated approach to process, tools, cases and solutions (6th ed.)*. Waltham: Focal Press.
- Druckman, D., Singer, J., & Van Cott, H. (1997). *Enhancing organizational performance*. Washington, DC, VS: National Academy Press.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Eliot, M. (1993). Walt Disney: Hollywood's Dark Prince. *A Birch Lane Press Book*.
- Epstein, M. (2004). The drivers of success in post-merger integration. *Organizational dynamics*, 2(33), 174-189.
- Erel, I., Liao, R., & Weisbach, M. (2012). Determinants of Cross-Border Mergers and Acquisitions. *The Journal of Finance v67 n3* , 1045–1082.
- Feito-Ruiz, I., & Menéndez-Requejo, S. (2010). Family firm mergers and acquisitions in different legal environments. *Family Business Review*, Vol. 23 No. 1, 60-75.
- Fox, R. (2013). Analyzing organizational culture of Yolo County using two assessment models. California State University, Sacramento.
- Gioia, D., Corley, K., & Hamilton, A. (2013). *Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology*. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine.
- Gómez-Mejía, L., Haynes, K., & Núñez-Nickel, M. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly*, 52(1), 106-137.
- Gomez-Mejia, L., Makri, M., & Larraza-Kintana, M. (2010). Diversification decisions in family-controlled firms. *Journal of Management Studies*, 47(2), 223–252.
- Hambrick, D., & Mason, P. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- Haspeslagh, P., & Jemison, D. (1991). Making acquisitions work.
- Hauser, B. (2014). *Internal and External Context Specificity of Leadership in M&A Integration*. Innsbruck, Austria: Springer Gabler.

-
- Hofstede, G., Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind - Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival (Third Edit)*. New York: McGraw-Hill Professional.
- Huy, Q., Corley, K., & Kraatz, M. (2014). From support to mutiny: Shifting legitimacy judgments and emotional reactions impacting the implementation of radical change. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1650-1680.
- Jagersma, P. (2005). Cross-border acquisitions of European multinationals. *Journal of General Management*, 30(3), 13–35.
- Jansen, S. (2008). *Mergers and Acquisitions: Unternehmensakquisitionen und Kooperationen. EinStrategische, Organisatorische und Kapitalmarkttheoretische Einführung (5th ed.)*. Wiesbaden: Gabler.
- Jemison, D., & Sitkin, S. (1986). Corporate acquisitions: A process perspective. *Academy of management review*, 11(1), 145-163.
- Jose, M. (2021, april 15). *Network For Business Sustainability*. Opgehaald van nbs.net: <https://www.nbs.net/articles/reduce-outsourcing-to-address-supply-chain-sustainability>
- Kant, I., & Abbott, T. (1900). *Fundamental principles of the metaphysic of ethics*. London, New York : Longmans : Green and Co.
- Kenton, W. (2021, juni 28). *investopedia*. Opgehaald van investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/c/congeneric-merger.asp>
- Kitching, J. (1967). Why do mergers miscarry? *Harvard Business Review*, 45 , 84-101.
- Kogut, B., & Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of international business studies*, 19(3), 411-432.
- Kusstatscher, V., & Cooper, C. (2005). *Managing emotions in mergers and acquisitions*. Cheltenham, Verenigd Koninkrijk: Edward Elgar Publishing.
- Larsson, R., & Finkelstein, S. (1999). Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: A case survey of synergy realization. *Organization science*, 10(1), 1-26.
- Li, A., Li, A., & Su, J. (2017). *The merger of marriott international and starwood hotels and resorts worldwide. An event study*.
- Lipczynski, J., Wilson, J., & Goddard, J. (2005). *Industrial organization: Competition, strategy , policy (2nd ed.)*. Person Education Limited.
- Ližbetinová et.al. (2016). The Application of the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) to Logistics Enterprises. *NAŠE MORE: znanstveni časopis za more i pomorstvo*, 63(3 Special Issue), 170-176.
- Lucks, K., & Meckl, R. (2002). *Internationale Mergers & Acquisitions: Der prozessorientierte Ansatz*. Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Machiraju, H. (2003). *Mergers, acquisitions and takeovers*. New Delhi: New Age.
- Marks, M., & Mirvis, P. (2001). Making mergers and acquisitions work: Strategic and psychological preparation. *Academy of Management Perspectives*, 15(2), 80-92.
- marriott.com*. (2015, november 15). Opgehaald van marriott.com: <https://news.marriott.com/news/2015/11/16/marriott-international-to-acquire-starwood-hotels-resorts-worldwide-creating-the-worlds-largest-hotel-company>

-
- Meckl, R., & Weusthoff, S. (2008). Internationale Unternehmenszusammenschlüsse. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 37(11), 578-584.
- Meggison, W., Smart, S., & Lucey, B. (2008). *Introduction to corporate finance (2nd ed.)*. London: Cengage Learning EMEA.
- Meglio, O., & Risberg, A. (2010). *Mergers and acquisitions-time for a methodological rejuvenation of the field?* *Scandinavian Journal of Management*, 26.
- Mellen, C., & Evans, F. (2010). *Valuation of M&A: building value in private companies (2nd ed.)*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Mickelson, R., & Worley, C. (2003). Acquiring a family firm: A case study. *Family Business Review*, 16(4), 251–268.
- Murcia, M., Panwar, R., & Tarzijan, J. (2021). Socially responsible firms outsource less. *Business & Society*, 60(6), 1507-1545.
- OECD. (2006). *OECD investment policy reviews: China 2006 open policies towards mergers and acquisitions*. OECD Publishing.
- Palter, R., & Srinivasan, D. (2006). Habits of the busiest acquirers. *McKinsey*.
- Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods, (2nd edition)*. SAGE Publications, inc.
- Pepall, K., Richards, D., & Norman, G. (2011). *Contemporary Industrial Organization: A Quantitative Approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Picot, G. (2000). *Handbuch Mergers & Acquisitions: Planung (3rd ed.)*. Stuttgart: Schäfer-Poeschel Verlag.
- Prasanna, C. (2011). *Financial management: Theory and practice (8th ed.)*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Education.
- Puranam, P., Singh, H., & Chaudhuri, S. (2009). Integrating acquired capabilities: When structural integration is (un) necessary. *Organization Science*, 20(2), 313-328.
- Quah, P., & Young, S. (2005). Post-acquisition Management: A Phase Approach for Cross-border M&As. *European Management Journal*, 23(1), 65–75.
- Reed, S., Lajoux, A., & Nesvold, H. (2007). *The Art of M & A: A Merger Acquisition Buyout Guide*. New York: McGraw Hill.
- Reed, S., Lajoux, A., & Nesvold, H. (2007). *The Art of M & A: A Merger Acquisition Buyout Guide*. United States of America: McGraw Hill.
- Ritov, I. (1996). Anchoring in simulated competitive market negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 67(1), 16–25.
- Rossi, S., & Volpin, P. (2004). Cross-country determinants of mergers and acquisitions. *Journal of Financial Economics*, 74(2), 277–304.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Wiley & Sons.
- Sharan, V. (2011). *International business: Concept, environment and strategy (3rd ed.)*. Dorling Kindersley.
- Slangen, A. (2006). National cultural distance and initial foreign acquisition performance: The moderating effect of integration. *Journal of World Business* 41(2), 161–170.
- Smith, K., Smith, K., Olian, J., & Sims, J. (1994). Top management team demography and process: The role of social integration and communication. *Administrative science quarterly*, 412-438.

-
- Stahl, G., & Voigt, A. (2004). Impact of cultural differences on merger and acquisition performance: A critical research review and an integrative model. *Advances in mergers and acquisitions. Advances in Mergers & Acquisitions, 4(04)*, 51–82.
- Teerikangas, S., & Very, P. (2006). The Culture-Performance Relationship in M&A: From Yes/No to How. *British Journal of Management, 17(S1)*, 31–48.
- The Guardian*. (2017, mei 15). Opgehaald van www.theguardian.com: <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2017/may/15/ikea-peak-stuff-plastics-recycling-renewables>
- Thorwid, H., & Vinge, N. (2020). *Organizational culture and its implications on post-acquisition integration: A case study of a merger between two entrepreneurial firms*. STOCKHOLM, SWEDEN: KTH ROYAL INSTITUTE OF TECHNOLOGY SCHOOL OF INDUSTRIAL ENGINEERING AND MANAGEMEN.
- Tost, L. (2011). An integrative model of legitimacy judgments. *Academy of management review, 36(4)*, 686-710.
- Very, P., Lubatkin, M., Calori, R., & Veiga, J. (1997). Relative standing and the performance of recently acquired European firms. *Strategic Management. Strategic management journal, 18(8)*, 593-614.
- Walter, G., & Barney, J. (1990). Research notes and communications management objectives in mergers and acquisitions. *Strategic management journal, 11(1)*, 79-86.
- Weber, Y. (1996). Corporate cultural fit and performance in mergers and acquisitions. *Human relations, 49(9)*, 1181-1202.
- Weston, J., Mitchell, M., & Mulherin, J. (2004). *Takeovers, Restructuring, and Corporate Governance (4th ed.)*. . Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Worek, M. (2017). Mergers and acquisitions in family businesses: current literature and future insights. *Journal of Family Business Management, 177-206*.
- Yang, Y., Lütge, C., & Yang, H. (2019). Organisational culture affecting post-merger integration. *Review of International Business and Strategy, 139-154*.



Bijlagen

Bijlage 1	Locatieoverzicht Giesbers Groep & Trebbe Groep
Bijlage 2a	Interviewvragen Giesbers
Bijlage 2b	Interviewvragen Trebbe
Bijlage 3	Draaitabel coderen en score OCAI
Bijlage 4a	OCAI questionnaire Giesbers Collectief
Bijlage 4b	OCAI questionnaire Trebbe Collectief

Bijlage 1

Locatieoverzicht Giesbers Groep & Trebbe Groep

Legenda

-  Giesbers
-  Trebbe

Trebbe Zwolle

Trebbe Enschede

Trebbe Nieuwegein

Kalliste Nieuwegein

Giesbers Rotterdam

Giesbers Wijchen

Google Earth

© 2021 GeoBasis-DE/BKG

© 2021 Google

Image Landsat / Copernicus

Data SIO, NOAA, U.S. Navy, NGA, GEBCO



100 km

Bijlage 2a

Interviewvragen Giesbers - Management van verandering - Master scriptie 2021

Datum: xx-xx- '21

Interviewer: Arto Hovanesian = Arto

Geïnterviewd:

1. Hoe zou je Giesbers Rotterdam omschrijven in haar huidige vorm?
2. Hoe worden beslissingen genomen binnen Giesbers en hoe wordt dit tot uitvoering gebracht?
3. Hoe zou je de cultuur omschrijven van Giesbers?
4. Hoe gaat Giesbers om met risico's?
 - a. Is dit anders dan 4 jaar geleden?
5. Wat vind je van de samenwerking met de Trebbe groep en hoe heb je dit ervaren?
 - a. Heb je een idee waar de samenwerking naartoe gaat?

Bijlage 2b

Interview vragen Trebbe - Management van verandering - Master scriptie 2021

Datum: xx-xx-'21

Interviewer: Arto Hovanesian = Arto

Geïnterviewd:

1. Hoe zou je Trebbe omschrijven in haar huidige vorm?
2. Hoe worden beslissingen genomen binnen Trebbe en hoe wordt dit tot uitvoering gebracht?
3. Hoe zou je de cultuur omschrijven van Trebbe?
4. Hoe gaat Trebbe om met risico's?
 - a. Is dit anders dan 4 jaar geleden?
5. Wat vind je van de samenwerking met Giesbers Rotterdam en hoe heb je dit ervaren?
 - b. Heb je een idee waar de samenwerking naartoe gaat?

	BESTAAND								GEWENST								
	34%		33%		15%		17%		46%		43%		9%		3%		
Percentage	85	84	39	44	115	108	22	7									
Totaal																	
	A1	B1	C1	D1	A2	B2	C2	D2									
	46%		23%		27%		5%		46%		23%		27%		5%		
Percentage	157	78	92	16	157	79	91	16									
Totaal																	
Rijlabels Open en Axiaal Codering Giesbers									Rijlabels Open en Axiaal Codering Trebbe								
meer tijd voor kwaliteit na overname									Wel goed onderbouwen waarom								
Merknaam									Zorg voor basisstructuur, maar probeer niet alles in vaatjes te gieten.								
moelijk om basis bij iedereen in te krijgen									Cultuur verschil								
Mogelijkheden om werken in te richten									Aanspreken in het Oosten en Westen van NL anders								
Na de overname staat klant centraal									absoluut niet integreren van Giesbers in Trebbe								
Na overname en nieuwe directie, wel leren van fouten									Anders doen is niet goed of slecht								
Na overname nadruk op tevreden klant									Begrip van Trebbe voor zoektocht verandering Giesbers Rotterdam								
Nacalculatie is geen controle maar geschiedschrijvenVoorspellingen projectkosten									Cultuur verschillen								
Nadenken over toekomst werken									Cultuur verschillen accepteren								
Nadruk op geld									Cultuur verschillen in NL								
niet de onderste uit de kan halen bij inkoop									Koers niet per se wijzigen								
Niet geleerd van gemaakte fouten									Niet allemaal hetzelfde doen								
niet gelukt zonder dal									Niet allemaal hetzelfde werken								
Niet iedereen wil flex werken									niet één cultuur worden								
Niet in control									Oosten cultuur is iets meer samenwerken Westen								
Niet meer voor korte termijn gedrag									oosten meer voorzichtig met aanspreken								
Nieuwbouw leert niet van fouten									Westen meer directer								
Nieuwbouw projecten lopen niet									Giesbers ontwikkeling								
opbouwend bedrijf sinds de overname									Giesbers komt uit een dal								
Oude Giesbers uit de hand gelopen									MT is flink veranderd in Rotterdam								
persoonlijker na nieuwe CEO									stabiele basis is aan het ontstaan								
Positieve omgang									Kansen en Risico's								
Proces op orde									accepteren ontwerp-aansprakelijkheid risico's tot half miljoen								
Processen niet scherp									Alles dicht timmeren beknopt de creativiteit van mensen.								
Relatief korte inwerkperiode									Altijd experts inhuren die adviseren.								
sollicitaties en beoordelingen nieuwkomers									belang van volgens van het proces								
Stabiliteit									Bepaalde regels absoluut niet schenden								
Uitdaging in borgen kennis door verloop									Bij grote bedrijven werken ze alleen maar conform een checklist								
vastleggen werkzaamheden beter na overname									Binnen Trebbe risicoanalyse vooral aan de voorkant								
verschuiving in identiteit en sturing									Doen geen gekke dingenBasaal en verantwoord ondernemern								
Verstoring in organisatie verstoort verbetering proces									Eventueel risico's spreiden								
Wisselwerking in ontwikkeling									Evenwicht door plussen en minnen								
Kansen en Risico's									Gebruik vooral je boerenverstand								
actueel gemaakt na overname									goed onderzoeken van risico's en kansen								
Belang van een goed proces									Goed onderzoeken van te voren								
bewaking risico matig									goed verzekerd voor risico's								
Corona is een mega kans.									grote bouwbedrijven met die grote checklisten								
Denken in kansen									hele grote bedrijven zijn overgeorganiseerd								
Denken in mogelijkheden									Hoe eenvoudig ook, altijd een deel risico								
Elk tegenslag heeft ook z'n voordeel									iedereen gewoon goed moet nadenken waar die mee bezig is.								
Geen goed in/overzicht in risico's									inrijzen risico is gebrek aan kennis								
inconsistent om risico's									Inzicht geeft een vertrekpunt								
Kans en risicodossier tijdens je werk									Inzichtelijk maken kansen en risico's								
Kans en risicodossier wordt na overname actueel									Kans extra rendement bij nemen risico								
Kans- en risicolijst in kaart brengen									Kansen en risico wegen								
kansen moment									Kansen in kaart brengen								
Kansen zien net zo belangrijk als risico's zien									Kosten of minder rendement bij verkeerde inschatting risico								
leidinggevende dient in kansen te denken									Lopen van risico is aan de verantwoordelijk van de bedrijfsvoering en uiteindelijk de familie.								
Meeste pijn in risico's die we niet zien.Processen niet goed geregeld									Minder risico met vaste partijen								
Merknaam									Omgang met risico's								
Na de overname worden risico's in kaart gebracht									Op afdelings niveau wordt risicoanalyse gemaakt								
nieuwe Giesbers creëren									Qua risico's soms bereid om wat meer risico te nemen dan de gemiddelde aannemer								
nieuwe opportuniteiten door overname									Risico door menselijke factor								
Omgang met risico's heel anders na overname									Risico en kansen scheiden								
ontbreken kansen en risico bespreking									risico's beperken past bij familiebedrijf								
Onverantwoord met omgang risico's									Risico's op eerlijke manier communiceren								
overschreden van bouwtijd									risicoanalyse is een proces								
Risico werd omgezet in geld									Risicoanalyse ondersteunt door software								
Risico's zien mensen zonder het proces									Risicomijdend								
schema's en planning worden niet goed gehandhaafd									Risico's aan de voorkant in kaart brengen middels software								
Slechte omgang met risico's									Risico's actief managen								
slechte omgang met risico's in uitvoering									Risico's afbakenen								
Slechte omgang met risico's voor overname									Risico's inzicht krijgen, eigenlijk op diverse niveaus: strategie, tactiek en operationeel.								
strategisch overname tot kans									Risico's nemen waar heel goed naar gekeken is								
Sturen op kansen en risico's									Risico's renovatie en nieuwbouw echt anders								
uniforme procesbewaking									Risico's spreiden met collega bouwers onder BV								
voor overname overduidelijk geen goed zicht op risico's									Risico's spreiden met collega bouwers onder VOF								
Voorkant wordt goed in kaart gebracht									Risico's spreiden met collega bouwers								
Omgang met mensen									Sparren over risico's								
bellen voor hulpvraag is positief									Te veel risico toeslagen niet nodig om in te prijzen								
Buddy bij inwerkperiode									uitsluiten risico onmogelijk								

	BESTAAND								GEWENST					BESTAAND								GEWENST			
	Percentage	34%	33%	15%	17%	46%	43%	9%	3%	Percentage	46%	23%		27%	5%	46%	23%	27%	5%						
Totaal	85	84	39	44	115	108	22	7	Totaal	157	78	92	16	157	79	91	16								
	A1	B1	C1	D1	A2	B2	C2	D2		A1	B1	C1	D1	A2	B2	C2	D2								
Rijlabels Open en Axiaal Codering Giesbers													Rijlabels Open en Axiaal Codering Trebbe												
PR Giesbers bewonderd omgang Trebbe met relaties	1					1						1						1							
PR Giesbers en PR Trebbe gaan kennis maken	1					1						1						1							
PR Giesbers onder de indruk van ontvangst ruimte Trebbe	1					1						1						1							
rust in financiële- en voortgangsrapporten								1										1							
Stabiliteit correctie niet uigesproken, wel stil ingebracht						1		1										1							
Stabiliteit door overname						1		1										1							
stabiliteit in diverse afdelingen na overname						1		1										1							
Trebbe bepaald de richting van Giesbers									1									1							
Trebbe is open		1				1												1							
Trebbe prettig om mee te werken	1					1												1							
Vertrouwen van Trebbe	1					1												1							
Rolverdeling vastleggen																									
Behoud zelfstandigheid			1					1										1							
(leeg)																									
collegiaal																									
(leeg)																									
Eindtotaal																									

	BESTAAND								GEWENST							
	34%		33%		15%		17%		46%		43%		9%		3%	
Percentage	85		84		39		44		115		108		22		7	
Totaal	A1	B1	C1	D1	A2	B2	C2	D2	A1	B1	C1	D1	A2	B2	C2	D2
Rijlabels Open en Axiaal Codering Giesbers																
Rijlabels Open en Axiaal Codering Trebbe																
Heel veel werk al eerder uitgevoerd																
Kern Trebbe is bewezen goed																
lang op bestaande locaties																
Trebbe is van oorsprong een nieuwbouwer																
Vanaf vroeger al maatschappelijk betrokken																
Veel kennis in huis																
Trebbe ontwikkeling																
Afgelopen 5 á 6 jaar gegroeid van 10 naar 35 man op renovatie																
Ambitie om door te groeien																
Blijven verbeteren																
Continue blijft ontwikkelen, ook in dat soort processen.																
continuïteit is de grootste uitdaging																
Drukke en rustige periode																
Gekozen voor overname door locatie																
grote projecten																
Je kunt niet altijd 100% presteren																
Kenniscentra had nadelen																
Locatie overname is maar één van de overwegingen																
Meer projectontwikkeling na overname																
Meer slagkracht in het westen van NL																
Na overname diep in de randstad																
na overname lastig iedereen te kennen																
Niet zo zeer de ambitie om groter te worden																
Nieuwe dingen blijft doen en ontwikkelen																
Nu terug naar vestigingsniveau																
Omgang met risico niet anders voor de overname																
Opleiden personeel																
Overname geeft de holding dynamiek																
Overname geeft dynamiek																
Overname past goed																
Proces nu beter, maar niet door overname Giesbers Groep																
recent een nieuw structuur met daarin nieuwe overlegstructuren																
stabiel bedrijf																
tevreden met mix																
Vestiging denken weer teruggekomen.																
Voorheen meer centraal kenniscentra.																
Waarmaken eigen doelstellingen																
(leeg)																
(leeg)																
Eindtotaal																

- Legenda**
- Code past niet in de vier dominant karakteristieken
 - A CLAN
 - B ADHOCRACY
 - C MARKET
 - D HIERARCHY

NL-versie

OCAI-vragenlijst

Naam	Giesbers Collectief
Datum	

In de vragenlijst zijn er vier antwoorden noodzakelijk op elke vraag; 100 punten moeten over die antwoorden worden verdeeld.
De meeste punten moeten worden gegeven aan het antwoord dat volgens u het dichtst bij de bestaande situatie in uw organisatie ligt, of, in het geval van de voorkeursituatie, het antwoord dat het meest nauwkeurig de noodzaak definieert om de organisatie te veranderen om beter en productiever te worden.
De resterende punten worden verdeeld volgens uw eigen voorkeuren over de andere antwoorden, maar houd er rekening mee dat het totaal voor elke vraag 100 moet zijn.
U hebt 100 punten om te verdelen voor de bestaande situatie en 100 punten voor de voorkeursituatie in elk van de zes delen van de vragenlijst. Om u hierbij te helpen, zullen de cellen groen kleuren bij een totaal van 100 punten.

beoordeling van de huidige situatie - specificeren van het type organisatiecultuur dat momenteel aanwezig is
beoordeling van de gewenste situatie - het type organisatiecultuur dat volgens de respondenten moet worden geïmplementeerd om het bedrijf in staat te stellen toekomstige uitdagingen en eisen van de omgeving het hoofd te bieden.

Deel 1
Wat zijn de dominante kenmerken van de organisatie?

- A. De organisatie is een heel persoonlijke locatie. Het is als een verlengstuk van een familie. Mensen lijken veel van zichzelf te delen.
- B. De organisatie is zeer dynamisch en ondernemend. Mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen.
- C. De organisatie is zeer resultaatgericht. Een grote zorg is het werk voor elkaar te krijgen. Mensen zijn zeer competitief en prestatiegericht.
- D. De organisatie is zeer gecontroleerd en gestructureerd. Formele procedures bepalen over het algemeen wat mensen doen.

Deel 2
Organisatorisch leiderschap

- A. Het leiderschap in de organisatie wordt over het algemeen beschouwd als voorbeeld te zijn van mentorschap, faciliteren of koesteren.
- B. Het leiderschap in de organisatie wordt over het algemeen beschouwd als een voorbeeld van ondernemerschap, innovatie of het nemen van risico's.
- C. Het leiderschap in de organisatie wordt over het algemeen beschouwd als een voorbeeld van no-nonsense, agressieve, resultaatgerichte gerichtheid.
- D. Het leiderschap in de organisatie wordt over het algemeen beschouwd als een voorbeeld van coördinerende, organiserende of soepel lopende efficiëntie.

Deel 3
Management van werknemers

- A. De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door teamwork, consensus en participatie.
- B. De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door het nemen van individuele risico's, innovatie, vrijheid en uniekheid.
- C. De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door een harde concurrentie, hoge eisen, en prestatie.
- D. De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door werkzekerheid, conformiteit, voorspelbaarheid en stabiliteit in relaties.

Deel 4
Organisatie lijn

- A. De lijn die de organisatie bij elkaar houdt is loyaliteit, wederzijds vertrouwen. Betrokkenheid bij deze organisatie is hoog.
- B. De lijn die de organisatie bij elkaar houdt, is het streven naar innovatie en ontwikkeling. Er ligt een nadruk op het zijn op de innovatie.
- C. De lijn die de organisatie bij elkaar houdt is de nadruk op prestatie en het bereiken van doelen.
- D. De lijn die de organisatie bij elkaar houdt zijn formele regels en beleidslijnen. Het in stand houden van een soepel lopende organisatie is belangrijk.

Deel 5
Strategische nadruk

- A. De organisatie legt de nadruk op menselijke ontwikkeling. Er is sprake van een groot vertrouwen, openheid en participatie.
- B. De organisatie legt de nadruk op het verkrijgen van nieuwe bronnen en het creëren van nieuwe uitdagingen. Het uitproberen van nieuwe dingen en het zoeken naar kansen worden gewaardeerd.
- C. De organisatie legt de nadruk op concurrerende initiatieven en prestaties. Het bereiken van ambitieuze doelstellingen en winnen op de markt zijn leidend.
- D. De organisatie legt de nadruk op permanentie en stabiliteit. Efficiëntie, controle en soepele werking zijn belangrijk.

Deel 6
Succescriteria

- A. De organisatie definieert succes op basis van de ontwikkeling van menselijke middelen, teamwork, betrokkenheid van werknemers en zorg voor mensen.
- B. De organisatie definieert succes op basis van het hebben van de meest unieke of nieuwste producten. Men streeft naar productinnovatie en -leiderschap.
- C. De organisatie definieert succes op basis van winnen op de markt en de concurrentie voorbijstreven. Competitief marktleiderschap is de essentie.
- D. De organisatie definieert succes op basis van efficiëntie. Betrouwbare levering, soepele planning en productie tegen lage kosten zijn van essentieel belang.

	Giesbers Collectief		Giesbers 0.1 Adunct-directeur Reno Giesbers		Giesbers 0.2 CEO Giesbers		Giesbers 0.3 CFO (chief financial officer)		Giesbers 0.4 Hoofd communicatie en PR		Giesbers	
	Bestaand	Voorkeur	Bestaand	Voorkeur	Bestaand	Voorkeur	Bestaand	Voorkeur	Bestaand	Voorkeur	Bestaand	Voorkeur
Deel 1												
A.	22,5	26,3	25	35	10	20	30	25	25	25		
B.	30,0	28,8	25	25	40	40	30	25	25	25		
C.	37,5	17,5	30	15	40	20	30	10	50	25		
D.	10,0	27,5	20	25	10	20	10	40		25		
	100,0	100,0	100	100	100	100	100	100	100	100	0	0
Deel 2												
A.	17,5	38,8	20	35	10	40	15	30	25	50		
B.	26,3	28,8	25	30	20	30	35	30	25	25		
C.	32,5	6,3	30	5	40	10	35	10	25			
D.	23,8	26,3	25	30	30	20	15	30	25	25		
	100,0	100,0	100	100	100	100	100	100	100	100	0	0
Deel 3												
A.	22,5	38,8	30	40	15	40	20	25	25	50		
B.	26,3	21,3	20	25	50	10	35	25		25		
C.	28,8	10,0	30	5	30	10	30	25	25			
D.	22,5	30,0	20	30	5	40	15	25	50	25		
	100,0	100,0	100	100	100	100	100	100	100	100	0	0
Deel 4												
A.	35,0	40,0	30	50	25	35	60	25	25	50		
B.	11,3	25,0	10	15	20	35	15	25		25		
C.	27,5	13,8	35	15	35	15	15	25	25			
D.	26,3	21,3	25	20	20	15	10	25	50	25		
	100,0	100,0	100	100	100	100	100	100	100	100	0	0
Deel 5												
A.	12,5	35,0	10	30	20	30	20	30		50		
B.	15,0	28,8	20	30	20	30	20	30		25		
C.	30,0	15,0	40	20	40	10	40	30				
D.	42,5	21,3	30	20	20	30	20	10	100	25		
	100,0	100,0	100	100	100	100	100	100	100	100	0	0
Deel 6												
A.	30,0	38,8	25	40	25	35	20	30	50	50		
B.	13,8	20,0	10	15	25	20	20	20		25		
C.	26,3	11,3	30	10	25	10	50	25				
D.	30,0	30,0	35	35	25	35	10	25	50	25		
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	0	0

NL-versie

OCAI-vragenlijst

Naam	Trebbe Collectief
Datum	

In de vragenlijst zijn er vier antwoorden noodzakelijk op elke vraag; 100 punten moeten over die antwoorden worden verdeeld.
De meeste punten moeten worden gegeven aan het antwoord dat volgens u het dichtst bij de bestaande situatie in uw organisatie ligt, of, in het geval van de voorkeursituatie, het antwoord dat het meest nauwkeurig de noodzaak definieert om de organisatie te veranderen om beter en productiever te worden.
De resterende punten worden verdeeld volgens uw eigen voorkeuren over de andere antwoorden, maar houd er rekening mee dat het totaal voor elke vraag 100 moet zijn.
U hebt 100 punten om te verdelen voor de bestaande situatie en 100 punten voor de voorkeursituatie in elk van de zes delen van de vragenlijst. Om u hierbij te helpen, zullen de cellen groen kleuren bij een totaal van 100 punten.

beoordeling van de huidige situatie - specificeren van het type organisatiecultuur dat momenteel aanwezig is
beoordeling van de gewenste situatie - het type organisatiecultuur dat volgens de respondenten moet worden geïmplementeerd om het bedrijf in staat te stellen toekomstige uitdagingen en eisen van de omgeving het hoofd te bieden.

	Trebbe Collectief		Trebbe 1.1 Hoofd productie renovatie (MT-lid)		Trebbe 1.2 Directeur en DGA Trebbe Holding		Trebbe 1.3 CFO (chief financial officer)		Trebbe 1.4 Directeur Trebbe Holding (MT-Lid)		Trebbe 1.5 Hoofd communicatie en PR	
	Bestaand	Voorkeur	Bestaand	Voorkeur	Bestaand	Voorkeur	Bestaand	Voorkeur	Bestaand	Voorkeur	Bestaand	Voorkeur
Deel 1												
Wat zijn de dominante kenmerken van de organisatie?												
A. De organisatie is een heel persoonlijke locatie. Het is als een verlengstuk van een familie. Mensen lijken veel van zichzelf te delen.	35,0	32,0	25	25	35	30	20	10	25	35	70	60
B. De organisatie is zeer dynamisch en ondernemend. Mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen.	24,0	29,0	25	25	30	25	25	35	20	35	20	25
C. De organisatie is zeer resultaatgericht. Een grote zorg is het werk voor elkaar te krijgen. Mensen zijn zeer competitief en prestatiegericht.	27,0	21,0	30	25	20	25	45	35	35	15	5	5
D. De organisatie is zeer gecontroleerd en gestructureerd. Formele procedures bepalen over het algemeen wat mensen doen.	14,0	18,0	20	25	15	20	10	20	20	15	5	10
	100,0	100,0	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Deel 2												
Organisatorisch leiderschap												
A. Het leiderschap in de organisatie wordt over het algemeen beschouwd als voorbeeld te zijn van mentorschap, faciliteren of koesteren.	37,0	34,0	30	30	50	35	30	20	25	35	50	50
B. Het leiderschap in de organisatie wordt over het algemeen beschouwd als een voorbeeld van ondernemerschap, innovatie of het nemen van risico's.	30,0	30,0	25	25	30	25	40	35	15	25	40	40
C. Het leiderschap in de organisatie wordt over het algemeen beschouwd als een voorbeeld van no-nonsense, agressieve, resultaatgerichte gerichtheid.	16,0	12,0	20	15	5	10	20	20	35	15	0	0
D. Het leiderschap in de organisatie wordt over het algemeen beschouwd als een voorbeeld van coördinerende, organiserende of soepel lopende efficiëntie.	17,0	24,0	25	30	15	30	10	25	25	25	10	10
	100,0	100,0	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Deel 3												
Management van werknemers												
A. De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door teamwork, consensus en participatie.	38,0	39,0	30	30	40	35	40	30	30	40	50	60
B. De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door het nemen van individuele risico's, innovatie, vrijheid en uniekheid.	27,0	27,0	25	25	15	20	30	30	25	30	40	30
C. De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door een harde concurrentie, hoge eisen, en prestatie.	10,0	9,0	20	20	5	10	5	5	20	10	0	0
D. De managementstijl in de organisatie wordt gekenmerkt door werkzekerheid, conformiteit, voorspelbaarheid en stabiliteit in relaties.	25,0	25,0	25	25	40	35	25	35	25	20	10	10
	100,0	100,0	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Deel 4												
Organisatie lijn												
A. De lijn die de organisatie bij elkaar houdt is loyaliteit, wederzijds vertrouwen. Betrokkenheid bij deze organisatie is hoog.	39,0	38,0	40	30	50	35	30	30	10	35	65	60
B. De lijn die de organisatie bij elkaar houdt, is het streven naar innovatie en ontwikkeling. Er ligt een nadruk op het zijn op de innovatie.	26,0	27,0	20	25	25	25	30	30	30	20	25	35
C. De lijn die de organisatie bij elkaar houdt is de nadruk op prestatie en het bereiken van doelen.	18,0	19,0	20	25	15	20	20	20	30	25	5	5
D. De lijn die de organisatie bij elkaar houdt zijn formele regels en beleidlijnen. Het in stand houden van een soepel lopende organisatie is belangrijk.	17,0	16,0	20	20	10	20	20	20	30	20	5	5
	100,0	100,0	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Deel 5												
Strategische nadruk												
A. De organisatie legt de nadruk op menselijke ontwikkeling. Er is sprake van een groot vertrouwen, openheid en participatie.	36,0	37,0	25	25	45	35	30	30	20	35	60	60
B. De organisatie legt de nadruk op het verkrijgen van nieuwe bronnen en het creëren van nieuwe uitdagingen. Het uitproberen van nieuwe dingen en het zoeken naar kansen worden gewaardeerd.	25,0	24,0	20	20	20	20	30	30	25	20	30	30
C. De organisatie legt de nadruk op concurrerende initiatieven en prestaties. Het bereiken van ambitieuze doelstellingen en winnen op de markt zijn leidend.	20,0	19,0	35	30	15	20	20	20	25	20	5	5
D. De organisatie legt de nadruk op permanentie en stabiliteit. Efficiëntie, controle en soepele werking zijn belangrijk.	19,0	20,0	20	25	20	25	20	20	30	25	5	5
	100,0	100,0	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Deel 6												
Succescriteria												
A. De organisatie definieert succes op basis van de ontwikkeling van menselijke middelen, teamwork, betrokkenheid van werknemers en zorg voor mensen.	35,0	35,0	25	25	40	35	45	25	10	35	55	55
B. De organisatie definieert succes op basis van het hebben van de meest unieke of nieuwste producten. Men streeft naar productinnovatie en -leiderschap.	20,0	21,0	20	25	15	15	30	30	25	25	10	10
C. De organisatie definieert succes op basis van winnen op de markt en de concurrentie voorbijstreven. Competitief marktleiderschap is de essentie.	21,0	17,0	30	25	30	25	5	5	35	25	5	5
D. De organisatie definieert succes op basis van efficiëntie. Betrouwbare levering, soepele planning en productie tegen lage kosten zijn van essentieel belang.	24,0	27,0	25	25	15	25	20	40	30	15	30	30
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100