

Rotterdam School of Management Erasmus Universiteit

VAARDIGHEDEN DIE BIJDAGEN AAN EEN GROWN-UP BUSINESS

een case study onder familiebedrijven

MSc programma: Bedrijfskunde
Afstudeerrichting: Strategisch Management

Auteur: Ruben Gimpel
Studentnummer: 553258

Begeleider: Dr. Wim Hulsink
Meelezer: Dr. Joris Meijaard

Datum: 12 juni 2021

Het auteursrecht van deze Master thesis berust bij de auteur. Het gepresenteerde werk is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruikt dan degenen waarnaar verwezen wordt in de tekst en die genoemd worden bij de referenties. De inhoud komt geheel voor verantwoordelijkheid van de auteur. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

Voorwoord

Voor u ligt het resultaat van mijn afstudeeronderzoek. Dit product is de afronding van de parttime Masterstudie Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit, Rotterdam School of Management (RSM) te Rotterdam. Centraal thema in het onderzoek zijn vaardigheden die leiden tot groei. De scope waarop het onderzoek is toegepast is het familiebedrijf. Hoe organisaties functioneren en aan welke knoppen worden gedraaid die groei en ontwikkeling tot gevolg hebben, heeft al geruime tijd mijn interesse.

Het interessante aan dit onderzoek is de scope. Niet zonder reden is gekozen voor de scope familiebedrijven. Voor de BV Nederland zijn familiebedrijven belangrijker dan wel eens wordt gedacht. Ongeveer 30% van alle werknemersbanen in Nederland worden ingevuld door familiebedrijven. Voor iets meer dan 25% dragen familiebedrijven bij aan het Bruto Nationaal Product. Waar in deze tijd veel aandacht is voor startups en scale ups, verdienen familiebedrijven de waardering en erkenning voor hun duurzame bijdrage aan de BV Nederland. Met dit onderzoek hoop ik familiebedrijven die worstelen met een groeivraag te kunnen bijstaan in de keuzes die ze daarbij hebben.

In totaal hebben acht organisaties meegewerkt. Een mix van familiebedrijven en niet-familiebedrijven, waarbij eigenaren, bestuurders en directieleden in inspirerende gesprekken een inkijk hebben gegeven in het groeipad van hun organisatie. Veel dank ben ik verschuldigd aan iedereen die heeft meegewerkt aan de interviews.

Eveneens gaat veel dank uit naar de scriptiebegeleider en meelezer. Naast alle praktische tips en sparringssessies, heeft de ingeving om de scope ‘familiebedrijven’ te koppelen aan de initiële onderzoeksvraag, mij de kans geboden om een inkijkje te krijgen in het groeipad van deze bijzondere organisaties. Dit is het onderscheidende element geworden dat het onderzoek zo uniek maakt en leerzaam om uit te voeren. De wetenschappelijke reis die ik de afgelopen twee jaar heb afgelegd op de RSM zijn een blijvende persoonlijke en waardevolle ontwikkeling gebleken. Veel leesplezier!

Ruben Gimpel

Nieuw-Vennep, 12 juni 2021

Samenvatting

Voor startups en scaleups is veel aandacht. Minder aandacht is er voor de ‘grown-up businesses’ van familiebedrijven. Deze organisaties zijn belangrijker voor de BV Nederland dan men dikwijls denkt. Ze zorgen voor veel werknemersbanen (29%) en dragen aanzienlijk (25%) bij aan het bruto nationaal product (bnp). Wat kunnen andere (familie)bedrijven leren van familiebedrijven die al decennia lang bestaan en nog steeds (gestaag) groei laten zien? Met dit leerdoel voor ogen is empirisch onderzoek uitgevoerd met als centrale onderzoeksvraag: *‘Wat zijn de vaardigheden binnen leiderschapsteams van familiebedrijven die leiden tot groei?’*. Vanuit de analyses in dit onderzoek ontstaat beter begrip in de groeipaden van de ‘grown-up’ organisaties. Dit stelt andere organisaties in staat om binnen de keuzes die zij maken, gebruik te maken van de praktijkvoorbeelden van anderen. Dit biedt zeer waardevolle kennis die direct toepasbaar is binnen de bedrijfsvoering. Eerder geformuleerde theorieën zijn getoetst op aansluiting bij de onderzoeksresultaten anno 2021.

Door het uitvoeren van een kwalitatief onderzoek in de vorm van een multiple case study, zijn vier cases en acht organisaties (familiebedrijven en niet-familiebedrijven) onderzocht en met elkaar vergeleken. Binnen de afzonderlijke cases zijn branche gelijke organisaties aan elkaar gekoppeld. Ook is een totaalanalyse gemaakt in de vorm van een cross case analyse. De geïnterviewden zijn allen bestuurder, directielid of lid top management team (TMT) binnen de onderzochte organisatie. Gedurende inspirerende gesprekken hebben de geïnterviewden een inkijk gegeven in het groeipad van hun organisatie.

Het resultaat is een set aan vaardigheden (groei-ingrediënten), die zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven kunnen toepassen als uitvoeringstaak in relatie tot groei van de organisatie. Concreet betekent dit dat (a) het TMT een actieve verantwoordelijkheid heeft bij actuele vraagstukken, (b) het TMT een toekomstgericht strategieplan opstelt, (c) het sturen op organische groei en het doen van acquisities belangrijke vaardigheden zijn van het TMT, (d) groei een thema is op de managementagenda en als laatste maar even belangrijk, (e) de interne organisatie volledig in lijn loopt met de toekomststrategie. Toekomstig en grootschaliger onderzoek naar de vaardigheden van leiderschapsteams binnen familiebedrijven die leiden tot groei, moet de generaliseerbaarheid aantonen en kan mogelijk leiden tot een generiek model, gericht op interne- en externe groeivaardigheden.

Inhoud

1. Aanleiding & motivatie	6
1.1 Doelstelling	9
1.2 Probleemstelling	9
1.3 Onderzoeksvraag	10
2. Literatuurverkenning	11
2.1 Leiderschapsteams	11
2.2 Vaardigheden	13
2.3 Groei	15
2.4 Familiebedrijven	21
2.5 Conclusie	25
3. Methodologie	27
3.1 Onderzoeksmethode	27
3.2 Case selectie	28
3.3 Operationalisering	29
3.4 Data verzameling	30
3.5 Data-analyse	31
3.6 Validiteit	31
3.7 Betrouwbaarheid	32
4. Within case resultaten	33
4.1 Casevergelijk case 1	33
4.2 Casevergelijk case 2	39
4.3 Casevergelijk case 3	43
4.4 Casevergelijk case 4	49
5. Cross case analyse	55
5.1 Cross case totaalanalyse	57
6. Conclusie	64
6.1 Discussie	69
6.2 Limitaties	70
6.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	71
6.4 Aanbevelingen voor opvolgers en managers	72
Bibliografie	74
Bijlage A Definities codes	79
Bijlage B Codeboom	83
Bijlage C Interviewvragen	89
Bijlage D Within-case Dynamics matrix	90

1. Aanleiding & motivatie

In 2019 publiceerde het Erasmus Centre for Entrepreneurship (ECE) dat de groei in Nederland van groeibedrijven afnam. Sterker nog, de groei in 2018 is gehalveerd ten opzichte van de periode 2017 (ScaleUp Dashboard 2019: Climate for fast-growing companies in the Netherlands has deteriorated, 2019). In hun publicatie over het jaar 2020 (ScaleUp Dashboard 2020: Veerkracht van Nederlandse economie al voor uitbraak coronacrisis hard onderuit, 2020) stelt het ECE dat er geen sprake is van toename maar juist van stilstand ten opzichte van 2019. Hiermee stellen de onderzoekers van het Erasmus Centre for Entrepreneurship dat het klimaat voor snelgroeiende bedrijven is verslechterd. De jaarlijkse publicatie met scaleup bedrijven stelt dat bijna twee-derde van de Nederlandse bedrijven die gekenmerkt worden als groeibedrijf, dit kenmerk alweer na één jaar verliezen. Volgens Jansen (2019), Academic Director van het ECE, is het van belang dat meer specifieke en individuele begeleiding komt voor snelgroeiende bedrijven. Dit vanuit de context dat snelgroeiende en startende bedrijven uitdagingen ondervinden bij opschalen en handhaven van hun business modellen.

Bovenstaande gaat over in het algemeen ondernemingen die recent zijn gestart of pas enkele jaren bestaan, soms één a twee decennia maar waar doorgaans (nog) geen sprake is van een echt familiebedrijf. Deze zogenaamde startups en scaleups zijn belangrijk. Ze creëren banen, ontwikkelen technologieën en eveneens kennis. Flören (1998), Professor aan de Nyenrode Business Universiteit, stelt dat familiebedrijven doorgaans worden onderschat als het gaat om de bijdrage die zij leveren aan wereldwijde en nationale economieën. Arregle, Hitt, Sirmon en Very (2007) gaan een stap verder. Zij stellen niet alleen dat familiebedrijven vaak over het hoofd worden gezien maar vullen aan met het standpunt dat familiebedrijven uniek zijn. De uniciteit zit in de gecombineerde aanwezigheid van zowel het familiebelang en het organisatiebelang. En dus leert een simpele rekensom dat wanneer het aantal groeibedrijven onder de startups en scaleups de afgelopen jaren is afgenomen, de kans dat deze ondernemingen op een dag familiebedrijven worden niet zo groot is.

Het belang wordt door de Nederlandse overheid ook ingezien. Met het Nationaal Groeifonds (<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/nationaal-groeifonds>) worden organisaties in staat gesteld een aanvraag te doen voor een subsidie (investeringsbijdrage) gericht op kennisontwikkeling,

onderzoek en ontwikkeling en innovatie of infrastructuur. Binnen deze drie gebieden stelt de overheid tot 2026 een bedrag van € 20 miljard beschikbaar. Eén van de belangrijkste criteria van het Nationaal Groeifonds is dat de omvang van een aanvraag een waarde moet hebben van minimaal € 30 miljoen. In het Financieel Dagblad stellen Wijhe & Thomassen (2020) dat juist deze hoge drempel familiebedrijven buiten spel zet. De investeringen bij familiebedrijven liggen volgens Wijhe & Thomassen doorgaans lager en zij benoemen als tegenargument dat het juist familiebedrijven zijn die voor Nederland van groot belang zijn als leverancier voor werkgelegenheid (29%). Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) rapporteerde hier in oktober (2020) over met de statistieken dat in 2018 273 duizend familiebedrijven waren. 195 duizend daarvan waren actief met niet-financiële activiteiten. Die 195 duizend familiebedrijven hebben gezamenlijk een omzet hebben gerealiseerd in 2018 van 403 miljard euro. Wat betekent dat ca. 25% van de totale omzet, met uitzondering van de financiële bedrijven, in 2018 is gerealiseerd door familiebedrijven. De focus bij ondersteuning (vanuit overheidsbelang) voor groei binnen bedrijven lijkt met het Nationaal Groeifonds te liggen op de groep bedrijven die in de volksmond startups en scaleups worden genoemd en in mindere mate de familiebedrijven. Je zou kunnen zeggen: ‘Een gemiste kans!’

Temeer een gemiste kans omdat familiebedrijven gemiddeld genomen ouder zijn dan andere bedrijven (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2020). Volgens het CBS was in 2018 ongeveer de helft van de bedrijven in Nederland die 30 jaar of ouder waren, een familiebedrijf.

EY, een gerenommeerd accountants- en consultancykantoor, stelt dat in 2018 familiebedrijven sneller groeien en meer banen creëren dan andere bedrijven (EY, 2018). Weliswaar heeft deze publicatie betrekking op het moment dat nog groeiende (wereldwijde) vertrouwen in de economie was en betreft het een pre-coronaperiode, maar is op zijn zachts gezegd een opvallende constatering ten opzichte van de publicatie van het Erasmus Centre for Entrepreneurship (ECE).

Ondanks dat volgens EY familiebedrijven in 2018 sneller groeien dan andere bedrijven, stelt Deloitte (2020) in een rapport dat het diezelfde familiebedrijven zijn die moeite hebben om in- en uit te zoomen. Uit een enquête, uitgevoerd door Deloitte in 2019 en verwerkt in het rapport, komt naar

voren dat onder de respondenten (familiebedrijven) van dat onderzoek dat 71% plannen heeft voor de komende jaren (2 tot 5) en minder dan 6% niet verder kijkt dan volgend jaar. Met andere woorden, die bedrijven richten zich op het hier en nu. De vraag die hierbij naar voren komt is; ‘Wat zijn dan de drijvers van groei binnen deze familiebedrijven?’. Welke aansturingsmechanisme worden gehanteerd en bovenal is het interessant om te kijken naar de kenmerken van familiebedrijven die (gestaag) blijven groeien en welke vaardigheden en/of kenmerken hieruit zijn te destilleren.

Vaardigheden die van belang zijn bij de aansturing van familiebedrijven en die kunnen leiden tot groei en mogelijk blijvende continuïteit zijn van belang omdat veel familiebedrijven sneuvelen na de derde generatie. Althans, onderzoek van Rabobank, BDO en Erasmus Universiteit (2020) wijst uit dat familiebedrijven het lastig krijgen na de tweede generatie. Zo stelt het onderzoek dat in die periode de voorsprong slinkt, de concurrentie inloopt en marktomstandigheden veranderen. Het onderzoek benoemt dat de periode waarin de derde generatie actief wordt, ook wel de periode waarin de wet van de remmende voorsprong in werking treedt. Vrij vertaald zegt dit zoveel als de eerder verworven inzichten, kennis en slimmigheidjes zijn voor andere spelers in de markt ook bekend en er is een gelijk speelveld ontstaan. Met andere woorden; het gegenereerde voordeel is er niet meer.

Een saillant detail in het onderzoek van Rabobank, BDO en Erasmus Universiteit (2020) is de conclusie dat familiebedrijven naar mate ze ouder worden minder snel groeien, in vergelijking met niet-familiebedrijven. Dit lijkt haaks te staan op uitspraken gedaan door EY en eerder aangehaald in dit hoofdstuk. Het is dan ook opvallend dat de grote en bekende accountantskantoren (veelvuldig) publiceren over familiebedrijven en haar verrichtingen.

Los van het feit wie er nu sneller groeit of niet (familiebedrijven vs. niet-familiebedrijven) en de bekende perikelen rondom communicatie, rol- en familieconflicten en de uitdagingen bij overname, is het een gegeven dat de groep familiebedrijven in Nederland fors is. Ook is het een gegeven dat hun bijdrage voor de BV Nederland als generator van werkgelegenheid aanzienlijk is. Maar welke vaardigheden van familiebedrijven die oud zijn geworden, gezond zijn gebleven en groei hebben gerealiseerd kunnen gaan gelden als blauwdruk voor jonge (familie)bedrijven?

Van de grote familiebedrijven in Nederland is bekend dat zij hun zaakjes goed op orde hebben (Dijkstra en Kosterman, 2014). Met andere woorden, de organisatiestructuur is dusdanig ingericht dat sprake is van diverse organen, overlegstructuren en intern beleid, waardoor controle en bewaking op het familiebedrijf lijkt te zijn gewaarborgd.

Met een dergelijke blauwdruk kunnen de startups van nu, die hopelijk uitgroeien tot een scaleup en de ambitie hebben om in lengte van jaren actief te zijn, zichzelf verrijken met vaardigheden om ook die status van ‘oud & gezond’ te bereiken. Het onderzoek is op zoek naar wat de vaardigheden zijn en die een (familie)bedrijf moet bezitten en beheersen om te kunnen resulteren in groei.

1.1 Doelstelling

Het doel van het onderzoek is tweedelig; ten eerste het verrijken van de literatuur met kennis over de vaardigheden binnen familiebedrijven die al dan niet leiden tot groei. En ten tweede het bieden van handvatten aan familiebedrijven die groei en continuïteit nastreven. Als belangrijke pijler van de Nederlandse economie verdienen familiebedrijven een breder platform en herkenning voor hun integrale bijdrage. Omgekeerd is het ook mogelijk dat inzichten uit het onderzoek kunnen bijdragen aan de ambities van beginnende bedrijven om ooit van een startup een ‘grown-up business’ te worden.

1.2 Probleemstelling

Voorzitter van de Europese Unie, Von der Leyen benoemt in haar state of the union speech (2020) dat het midden- en kleinbedrijf de motor van onze economie is. De context van de toespraak is COVID-19 gerelateerd. Echter, het expliciet benoemen van het belang van deze groep bedrijven, en dus ook familiebedrijven, voor de economie geeft aan dat het continuïteit- en groeivraagstuk legitiem is.

De Ministers van Financiën en Economische Zaken & Klimaat zeggen in een brief naar de Tweede Kamer der Staten-Generaal (Hoekstra & Wiebes, 2020), in toelichting op het geïntroduceerde Nationaal Groeifonds dat zonder verdere maatregelen te nemen het publieke aandeel van de investeringen prevaleert. En dat de Ministers als gevolg daarvan Nederland wensen aantrekkelijk te houden voor bedrijven en ondernemers, nu en in de toekomst. Het Nationaal Groeifonds moet

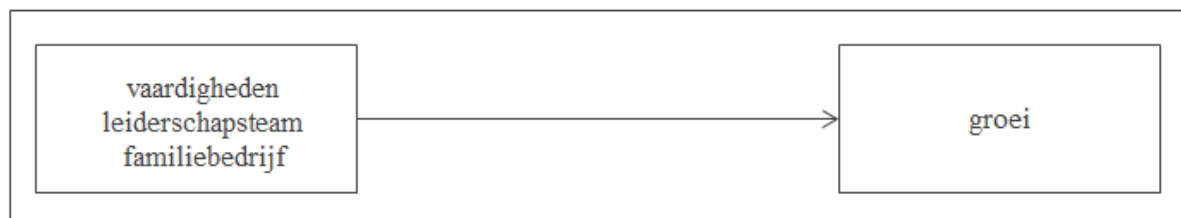
bijdragen aan het vergroten van het verdienvermogen van Nederland, het bruto binnenlands product (bbp).

Bovenstaande gecombineerd met het standpunt van Rabobank, BDO en Erasmus Universiteit (2020) dat bij familiebedrijven vaak de eerste twee generaties overleven en het daarna een stuk lastiger wordt, er veel aandacht is voor startups en scaleups en minder nadrukkelijk voor het familiebedrijf, het gegeven dat familiebedrijven een aanzienlijke bijdrage leveren aan de BV Nederland met het aandeel werknemersbanen (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2020; FBNed, 2020) maakt het onderzoek naar wat de vaardigheden zijn binnen leiderschapsteams van familiebedrijven die leiden tot groei, zeer relevant.

1.3 Onderzoeksvraag

Op basis van de aanleiding en probleemstelling is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

Wat zijn de **vaardigheden** binnen **leiderschapsteams** van **familiebedrijven** die leiden tot **groei**?



Afbeelding 1 Conceptueel model

2. Literatuurverkenning

In de literatuur is verkenning en onderzoek uitgevoerd naar de duiding van de constructen. In onderstaande vier paragrafen is uiteengezet welke theoretische invalhoeken bestaan en welke context uit de literatuur wordt aangehouden, in relatie tot dit onderzoek. De opbouw van het hoofdstuk is van generiek naar specifiek. Zo zijn in de eerste drie paragrafen de meer generieke constructen ‘leiderschapsteams’, ‘vaardigheden’ en ‘groei’ behandeld. Alle drie bezien vanuit organisatieperspectief. Met andere woorden; de duiding is gericht op de aansluiting vanuit de literatuur op de constructen. De generieke constructen komen overal voor in de samenleving en met name het bedrijfsleven, en hebben derhalve betrekking op allerlei soorten organisaties. De vierde paragraaf zoomt in op het specifieke construct, familiebedrijven. Na de literatuurverkenning ontstaat een overzichtelijke inblik in de samenhang van de constructen. Afsluitend is in de conclusie van dit hoofdstuk benoemd hoe de concretisering van breed naar smal heeft plaatsgevonden en welke onderdelen zijn meegenomen in het vervolg van het onderzoek.

2.1 Leiderschapsteams

In de literatuur wordt het fenomeen ‘leiderschapsteam’ ook wel Top Management Team (TMT) genoemd. Teams (groepen mensen) die organisaties besturen, aansturen, managen en de besluiten nemen. Cohen & Baily (1997) benoemen een team in een organisatiecontext als volgt: ‘Een team is een verzameling van individuen die onderling afhankelijk zijn in hun taken, die de verantwoordelijkheid voor de resultaten delen, die zichzelf zien en die door anderen gezien worden als een intacte sociale entiteit ingebed in een groter sociaal systeem (bijvoorbeeld het bedrijf) en die hun relaties over de grenzen van de organisatie heen beheren. Carpenter (2011) benoemt in het boek *The Handbook of Research on Top Management Teams* dat de term top management team (TMT) traditioneel verwijst naar de Chief Executive Officer (CEO) én enkele andere topmanagers die gezamenlijk de dominante coalitie vormen en verantwoordelijk zijn voor de strategische besluitvorming.

Edmondson, Roberto en Watkins (2003) vullen hierop aan dat een TMT een samenstelling van mensen betreft die over de tijd heen te maken krijgen met verschillende situaties bij de aansturing en besluitvorming van organisaties. Er kan sprake zijn van overeenkomstige belangen (symmetrisch) of situatie waarbij belangen verschillen (asymmetrisch). Hambrick & Mason (1984) benoemen dat organisaties handelen zoals ze handelen, als gevolg van de dominante coalitie van die organisatie. Vrij vertaald gaat het hier om de mensen die de beslissingen nemen. Harmancioglu, Grinstein en Goldman (2010) stellen dat het TMT bestaat uit de belangrijkste besluitvormers binnen de organisatie. Binnen het TMT is de CEO de centrale figuur. Hij wordt omringt door enkele andere topmanagers (Hambrick & Mason; Carpenter, 2011). De handelingen van de 'topmensen' zijn gebaseerd op hun cognitieve grondslagen en waarden (Hambrick & Mason; Camelo-Ordaz, Hernandez-Lara, Valle-Cabrera, 2005). Het cognitieve vermogen van TMT leden is een bepalende factor in besluitvorming. In 1984 is door Hambrick & Mason de upper-echelons theorie ontwikkeld. Deze theorie gaat uit van het principe dat de strategische en operationele organisatie-uitkomsten een resultaat zijn en weerspiegelingen (zienswijze) van de belangrijkste figuren binnen de organisatie (Hambrick & Mason, 1984,p.193).

Welke raadpleging in de literatuur ook wordt gedaan, het lijkt overduidelijk dat het bij leiderschapsteams gaat over de groep personen in een organisatie die de hoogste posities bekleden, verantwoordelijk zijn voor de besluitvorming en zich buigen over de strategische vraagstukken. Dit sluit aan bij Camelo-Ordaz, De la Luz Fernandez-Alles en Valle-Cabrera (2008), zij brengen top management teams (TMTs) in verband met visie en wat het effect is van het hebben van een visie op diverse onderdelen van aansturing, in dit specifieke geval innovatie. Hiermee wordt visie gezien als iets voor de lange termijn, hetgeen waar organisaties voor gaan en moet resulteren in concurrentievoordeel, direct gelinkt aan een strategisch vraagstuk.

De kans op verschillende inzichten, meningsverschillen en rolconflicten binnen TMT's bestaat (Garcia-Granero, Fernandez-Mesa, Jansen & Vega-Jurado, 2018). Het hebben van gedeelde verantwoordelijkheid maar ook het vertrouwen van de CEO in het team speelt een belangrijke rol bij beheersing hiervan. De CEO is daarmee in staat om eventuele conflicten te managen en een bijdrage te leveren aan synergie (Garcia-Granero et al., 2018).

Bovenstaande lijkt daarmee een algemene beschrijving van de organisatie van TMT's. Echter zijn we ook benieuwd welke specifieke kenmerken TMT's binnen familiebedrijven hebben. Zijn deze overeenkomstig of zijn andere karakteristieken van toepassing? Net als bij andere bedrijven (niet-familiebedrijven), worden familiebedrijven vaak geleid door een team of groep van individuen. Als collectieve hebben zij invloed op de richting en verrichting van de organisatie (Ensley en Pearson, 2005). Onderlinge familiebanden spelen hierbij ook een rol. Hierover zeggen Schjoedt, Monsen, Pearson, Barnett en Chrisman (2012, p.2) dat het zeer goed mogelijk is dat mensen de voorkeur geven om samen te werken met mensen die zij kennen, vertrouwen en waarvan zij houden, dan samenwerking met mensen die zij minder goed kennen. Waarbij de familieband de voorkeur heeft, ondanks de eventuele vaardigheden en mogelijkheden die de andere groep met zich meebrengt. Bij teamsamenstellingen spelen vaardigheden als ook relationele competenties een rol. Echter voor familiebedrijven is het begrip over de voor- en nadelen van deze bepalende factoren van belang (Schjoedt et al., 2012) Hierover wordt gesteld dat onderlinge relaties de besluitvorming beheersen en daarmee contrasten kunnen ontstaan. Het zijn juist die familiebanden die zorgen voor meer gedrag dynamieken zoals conflicten maar ook potentie en gedeelde visie als positief gedragseffect (Ensley en Pearson, 2005). Een anders onderscheidend element binnen leiderschapsteams van familiebedrijven is de aanwezigheid van 'ouders' in het TMT. Leiderschapsteams waarin ouders zijn vertegenwoordigd presteren beter dan de TMT's waarin dit niet het geval is (Ensley en Pearson, 2005). De onderbouwing die hiervoor wordt aangehouden is de ouderlijke band tussen ouder en kind. Is die er niet, zo stellen Ensley en Pearson (2005, p. 269), dan is er meer verwantschapsafstand en minder sprake van een sociaal hechte groep. De drie categorieën van eigenaarschap binnen familiebedrijven van Gersick (1997) sluit hierop aan. De rollen (familie en niet-directie familie) en samenstelling van het TMT zijn kenmerkend voor familiebedrijven en hebben invloed op de prestaties.

2.2 Vaardigheden

Vaardigheden. Iedereen kent de term maar wat betekent het precies. Wat zegt de literatuur over vaardigheden in relatie tot organisaties en dan met name organisaties die naar de toekomst kijken? Met andere woorden, de vaardigheden die waarde creëren en behouden voor een organisatie (Teece, Pisano

en Shuen, 1997). Naast het bezitten van moeilijk te kopiëren kennis is het van belang om voor duurzaam (concurrentie)voordeel, te beschikken over dynamische vaardigheden (Teece, 2007). Dit zijn volgens Teece de vaardigheden die unieke resources van de organisatie creëren, ontwikkelen, beschermen en relevant houden. Een onderverdeling wordt gemaakt naar drie type capaciteiten; 1) Aanvoelen en vormen van kansen en bedreigingen (sense); 2) Aangrijpen van kansen (seize) en 3) Handhaven concurrentievermogen door verbetering (managing). Eisenhardt en Martin (2000) brengen dynamische vaardigheden in verband met resource-based organisaties en stellen dynamische vaardigheden als het geheel van specifieke en identificeerbare vaardigheden zoals productontwikkeling, strategische besluitvorming en alliantievorming. Dynamische vaardigheden zijn gericht op en vereisen het vermogen van de organisatie om zich aan te kunnen passen naar (klant)kansen en technologische kansen. Daarnaast zijn dynamische vaardigheden gericht op het omarmen en ontwikkelen van nieuwe processen, producten en het implementeren van levensvatbare businessmodellen, waarbij innovatie op zichzelf geen succes zal opleveren. (Teece, 2007). Het zal gecomplementeerd moeten worden door andere dynamische vaardigheden.

Tevens gaan dynamische vaardigheden verder. Het gaat niet alleen over het aanpassingsvermogen aan de omgeving zoals hierboven beschreven. Dynamische vaardigheden zijn ook in staat een (business)omgeving te creëren. Het vergt daarmee het vermogen van het managementteam om vanuit intern een veranderingen mogelijk te maken, te initiëren (Teece, 2018). De combinatie tussen het vermogen in intern een verandering te beginnen, in combinatie met het aanpassingsvermogen naar de omgeving bepaalt de mate van concurrentievoordeel (Teece, 2018). Winter (2003, p. 991) voegt hieraan toe dat dynamische vaardigheden een focus hebben op het domein van schaalvergroting. Het voorgaande sluit daarmee aan op de definitie die door Teece, et al. (1997, p. 516) is geformuleerd en waar ook Zollo en Winter (2002) naar verwijzen. Dynamische vaardigheden zijn: 'het vermogen om te integreren, te bouwen en het her-configureren van interne en externe competenties, in relatie tot snel veranderende omgevingen.' Op basis van een andere invalshoek (herkomst) hanteren Zollo en Winter (2002, p. 340) een aangepaste definitie. Zij stellen dat dynamische vaardigheden een aangeleerd en stabiel patroon zijn van collectieve activiteit waardoor de organisatie systematisch haar routines genereert en wijzigt met als doel een grotere doeltreffendheid.

In een breder perspectief heeft Winter (2003) ook ‘organisatie vaardigheden’ beschreven. Hierover zegt hij dat dat gaat over routines (al dan niet een verzameling) op hoog niveau, waarbij het management op basis van inputstromen besluiten neemt ten behoeve van bepaalde significante outputstromen. Dit is een meer algemene beschrijving van de vaardigheden die een organisatie kan toepassen. Ook is de ‘zero-level’, ook wel genoemde: ‘how can we earn a living now’, vaardigheid (Winter), een andere vaardigheid die toegepast kan worden. De ‘zero-level’ vaardigheden zijn uitvoeringsprocessen waarbij dezelfde producten worden verkocht aan dezelfde doelgroep en al geruime tijd. Met andere woorden, er verandert niet zoveel en de organisatie leeft en acteert in het nu (Winter, 2003). Naast de ‘zero-level’ vaardigheid is een andere tegenhanger van de dynamische vaardigheden, de gewone of gebruikelijke vaardigheid binnen organisaties (Teece, 2014). Deze meer ‘statische vaardigheden’ gaan over het uitvoeren van welomschreven taken, vrij vertaald de dagelijkse gang van zaken. Hierbij worden onderscheid gemaakt in vier elementen, 1) geschoold personeel; 2) faciliteiten en uitrusting; 3) processen en procedures en 4) administratieve coördinatie.

2.3 Groei

Veelal wordt voor (snel) groeiende bedrijven de vergelijking gemaakt met gazelles. Het dier dat uit het niets een sprint kan inzetten en andere dieren voorbij kan streven. Zo wordt in Nederland jaarlijks de FD Gazellen Award uitgereikt (<https://fd.nl/dossier/fd-gazellen>), een directe verwijzing naar de ranglijst met de 100 snelst groeiende bedrijven van Nederland. De mate waarin organisaties volgens deze ranglijst een gazelle zijn, wordt bepaald door de factoren omzetgroei, personeelsgroei en winstmarge. Een lokaal (Nederlands) initiatief om bedrijven te rangschikken op basis van hun performance. Echter heeft alles wat gaat over snelle groei en gazellen betrekking op startups en scale ups, en niet op familiebedrijven. Daarmee gaan dergelijke vergelijkingen en lijstjes niet op voor familiebedrijven.

Wat zegt de literatuur over groei van organisaties? De componenten wederzijdse economische en niet-economische waarde binnen een familiebedrijf, resulteren in een moeilijk te kopiëren set aan mogelijkheden dat familiebedrijven geschikt maakt om te groeien. (Ensley en Pearson, 2005, p. 267).

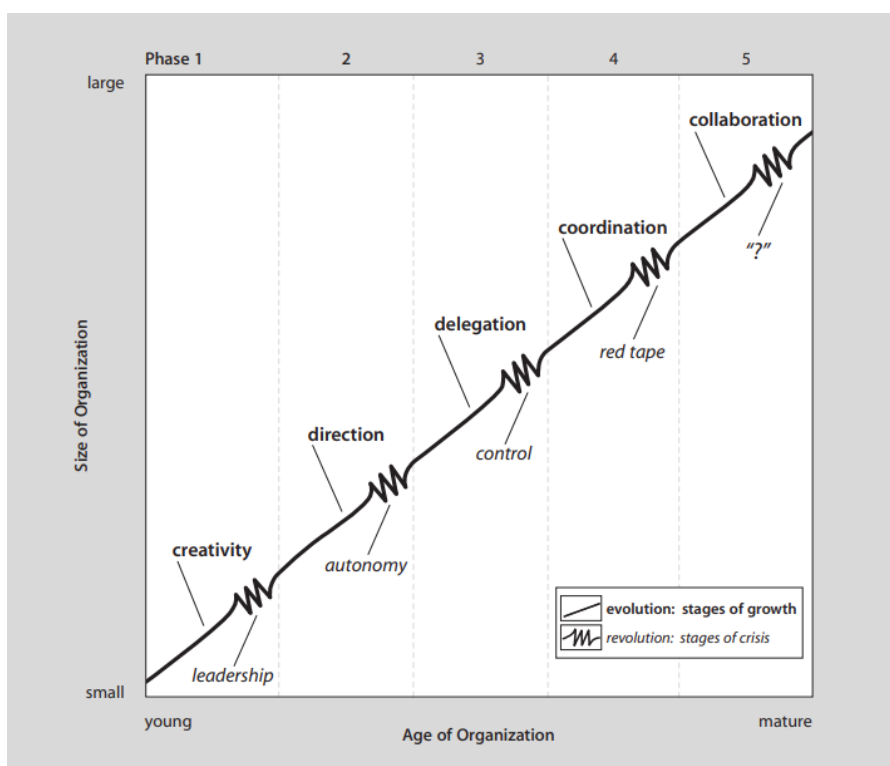
Groei is volgens Gupta, Guha en Krishnaswami (2013, p.3) het genereren van omzet, het toevoegen van waarde en uitbreiding in termen van omvang van de organisatie. Groei kan daartegen worden uitgelegd in vier perspectieven. Ten eerste de resource-based perspectief, hierbij zijn de beschikbare resources van belang en wordt vanuit groeikansen gekeken. Ten tweede het motivatie perspectief. Ten derde het vermogen om strategische aanpassingen door te voeren. En als laatste het configuratieperspectief (Gupta et al., 2013, p.14). Daarnaast is groei een vitale indicator voor een goed presterende organisatie. Vele factoren zijn van invloed op de groei van een organisatie. Denk hierbij aan de karakteristieken van de ondernemer, toegang tot resources en slagkracht in personele ondersteuning (Gupta et al, 2013). Zo zijn het de beslissingen die ondernemers maken in de beginjaren, die nog langdurig indirect van invloed kunnen zijn op de verrichtingen Gilbert, McDougall en Adretsch (2006).

Groei binnen organisaties kent twee dimensies, interne groei en externe groei (Gilbert et al, 2006). Bij interne groei, groeit de organisatie door vernieuwing. Er worden nieuwe producten ontwikkeld, innovaties gecreëerd of doorgevoerd en marketingactiviteiten uitgevoerd om klantbehoeften te identificeren en ter behoud van klantgroepen. Externe groei heeft betrekking op overnames van concurrerende organisaties in dezelfde of vergelijkbare markt. Hierdoor wordt het bereik mogelijk vergroot of koopt men verbetering van de dienstverlening of producten als het ware naar zich toe. Vrij vertaald gaat het om de interne mogelijkheden die de organisatie zelf creëert (intern), dan wel dat kansen en mogelijkheden van buitenaf (extern) worden aangetrokken.

Bij groei gaat het in essentie om ontwikkeling van de organisatie. Greiner (1998) stelt dat ontwikkeling van de organisatie het gevolg is van vijf dimensies. Ten eerste de leeftijd van de organisatie speelt een rol in de ontwikkeling. Hierover zegt Greiner dat kleinere organisaties sneller groeien dan grotere. Ten tweede speelt de omvang van de organisatie een belangrijke rol. Hoe kleiner de organisatie, hoe minder de groei. Ten derde is het de evolutie periode van de organisatie is van invloed is op groei. Hiermee wordt bedoeld het de periode van ontwikkeling die een organisatie doormaakt zonder tegenslag, zowel economisch als intern. De revolutiefase is de vierde dimensie die een rol speelt. Greiner stelt namelijk dat iedere periode (fase) van ontwikkeling wordt gevolgd door een (interne) crisis, waarbij de crisis eerst moet worden opgelost voordat verdere groei mogelijk is. De

revolutiefase gaat daarbij over het vermogen van de organisatie om nieuwe activiteiten te ontwikkelen. Als laatste is het de snelheid waarin de markt groeit. De aantrekkelijkheid van de markt speelt een rol in de ontwikkeling van de organisatie.

De vijf dimensies van groei Greiner (1998) zijn vertaald vijf fasen en daarbij benoemt Greiner, per fase hoe groei bereikt kan worden. Specifiek gaat het om de aan te houden managementstijl. Daarnaast stelt Griener dat het eind van ieder fase wordt gekenmerkt door een crisis. Onderstaande figuur maakt inzichtelijk hoe het groeipad van een organisatie eruit ziet. De tabel geeft overzicht van de fasen en bijhorende managementstijl en crisis.



Afbeelding 2 Groeifasenmodel (Greiner, 1998).

Fase	Managementstijl	Crisis
1. Leeftijd	Creativiteit	Leiderschap
2. Omvang	Sturen	Autonomie
3. Evolutie	Delegeren	Beheers
4. Revolutie	Coördinatie	Bureaucratie
5. Aantrekkelijkheid markt	Samenwerken	Interne groei

Tabel 1 Overzicht groeifasen (afb.2)

Le Breton-Miller en Miller (2016) benoemen activiteiten die op lange termijn leiden tot voordeel voor belanghebbenden van organisaties, als 'duurzaamheidspraktijken'. Dit symboliseert groei. Het zijn die praktijken die bijdragen aan de duurzame gezondheid van de organisatie. Hart, Milstein en Caggiano (2003) stellen dat duurzaamheid in relatie tot organisaties gaat over duurzame ontwikkeling. Daarbij wordt dit volgens Hart et al. gerealiseerd door het leveren van gelijktijdig economische, sociale en milieuvoordelen. Ook hier wordt benadrukt dat het om voordelen gaat. De zogenaamde voordelen kunnen ook in verband worden gebracht met waarde creatie. Hiermee wordt bedoeld dat het creëren van waarde leidt tot voordelen. De economische voordelen zoals Hart et al. die beschrijven, hebben raakvlakken met het creëren van economische waarde, zoals Teece (2010) dat beschrijft. Het businessmodel van de organisatie beschrijft volgens Teece hoe de organisatie haar resources inzet en zodoende omzet naar economische waarde. In relatie tot het toekomstperspectief zeggen Amit en Zott (2010) dat het businessmodel van de organisatie de sleutel is voor toekomstbestendigheid, ook wel totale waarde creatie genoemd.

Waar het groeimodel van Greiner (1998) kijkt naar de interne organisatie, kan ook vanuit extern perspectief naar groei worden gekeken. Wanneer organisaties streven naar concurrentievoordeel, en dat lijkt onlosmakelijk verbonden te zijn met groei, komt de consument, de klant in beeld. Wat zijn de specifieke klantbehoeften en hoe kan de organisatie daar invulling aan geven? Het scherp in beeld hebben van de wijze waarop de organisatie waarde levert aan haar klanten, is een externe aangelegenheid.

Om in kaart te brengen hoe de organisatie waarde levert kan een business model worden opgesteld. Hierover zegt Teece (2009, p. 173): 'De essentie van een business model is het definiëren van de manier waarop de onderneming waarde levert aan klanten, klanten verleid worden om te betalen voor waarde, en deze betalingen omzet in winst.' Sterker nog, Teece benoemt dat door het ontbreken van een goed ontwikkeld business model, innovators niet zullen slagen en geen waarde wordt gecreëerd dan wel waarde wordt behouden. Echter, een heilige graal is het nu ook niet. Het business model bepaalt de architectuur van de organisatie en van daaruit worden de ontwikkeling, uitbreiding van de organisatie verzorgd. Waar organisaties eenmaal een business model hebben geformuleerd, ondervindt men ook moeilijkheden bij het aanpassen ervan (Teece, 2009). Tegelijkertijd hebben organisaties die

op basis van een business model een goede positie hebben verworven meer kans op succes. In aanvulling hierop zegt Teece (2009) dat zonder het toevoegen of op overtuigende wijze aanbieden van een waardepropositie, voor klanten, mensen die innoveren zullen falen. En daarmee is het ontwerpen en toepassen van business modellen die waarde creëren een driver van economische groei.

Er is een periode geweest waarin organisatie bij het creëren van waarde intern georiënteerd waren. Dawar (2013) noemt dit de upstream activities. De upstream activities vertegenwoordigen de harde en technische kant van klanten bedienen. Hierbij gaat het om waarde creëren door middel van o.a. de laagste inkoopprijs, schaalvergroting en een optimale supplychain. Daar tegenover staat de downstream activities. Dit vertegenwoordigd de gedachte dat de klant centraal staat bij het ontwikkelen van waardecreatie. De downstream activities hebben betrekking op de zachte en social psychologische aspecten van waarde creatie. Denk hierbij aan o.a. het benadrukken van voordelen, het bouwen van vertrouwen, innovaties door maatwerk oplossingen, klantdata opbouwen en gebruiken (Dawar, 2013). Uiteindelijk is het doel concurrentie voordeel en daarmee een onderdeel waarmee groei gerealiseerd kan worden.

Een bijdrage aan groei en het creëren van waarde is een inkijk in waarmee waarde gecreëerd kan worden. Ondanks dat het mogelijk een interne aangelegenheid is, zijn wel degelijk externe invloeden van toepassing. Het gaat hier om de resources die de organisatie inzet of over beschikt waarmee waarde wordt gecreëerd. Barney (1991) heeft als tegenhanger van de interne sterkte-zwakte analyse een model ontwikkeld, het VRIO-model. Het model richt zich op het systematisch identificeren van resources die als basis kunnen dienen voor concurrentievoordeel. Het VRIO-model is opgebouwd uit vier pijlers:

- Valuable. Er moet sprake zijn van waardecreatie voor de klant;
- Rare. Uniek, de producten en/of diensten hebben een uniek karakter;
- Inimitable. De producten en/of diensten zijn moeilijk kopieërbaar;
- Organization. De organisatie is integraal ingericht op deze elementen.

Indien een organisatie resources bezit met de VRIO kenmerken dan heeft het een betere positie dan haar concurrenten (Mintzberg, Ahlstranden Lampel, 2009).

Een ander model om vanuit een extern perspectief naar groei te kijken is het Vijfkrachten model van Porter (2008) . Dit model kijkt naar de aantrekkelijkheid van de bedrijfstak. Hierin spelen vijf factoren een rol. Door het toepassen van het Vijfkrachtenmodel moet een organisatie in staat zijn om de externe omgeving te hebben verkend en te hebben geanalyseerd. Het is voor een strateeg essentieel om de concurrentie te begrijpen en daar mee om te kunnen gaan (Porter, 2008, p.79). Begrip van de concurrentiekrachten en wat daarbij de onderliggende redenen zijn, vormen de wortels van de winstgevendheid in een bepaalde bedrijfstak. En daarmee een indicator voor mogelijke kansen. Rivaliteit tussen concurrerende spelers in een bepaalde markt is het resultaat van de vijf krachten.

De vijf externe ‘krachten’ die van invloed zijn op een organisatie en haar verrichtingen zijn:

- Bedreiging nieuwe toetreders
- Invloed van kopers
- Invloed van leveranciers
- Bedreiging van substituten

Naast het hebben van een business model dat waarde creëert en de externe factoren die van invloed zijn, is het hebben van een gedeelde visie een absolute basis voor groei (De Swaan Arons, Vanden Driest en Weed, 2014). De Swaan Arons et al. stellen in hun onderzoek naar de ‘winnende karakteristieken’ van marketeers, dat het organiseren van groei één van de karakteristieken is. Hierbij zijn de vijf onderdelen van het framework, ten eerste; connectie. Het maken van connectie met anderen. En ten tweede; Inspireren. Hierover schrijven De Swaan Arons et al. dat de organisatie intern moet doen wat marketing extern doet, namelijk het creëren van een onweerstaanbare boodschap waardoor iedereen aanhaakt. Ten derde focus waarbij afstemming en overeenstemming over de strategie centraal staat, ten vierde wendbaarheid en als laatste het vermogen om mogelijkheden te ontwikkelen.

2.4 Familiebedrijven

Er bestaat veel literatuur over familiebedrijven. Een verkenning naar wat de thema's zoal zijn geeft inzichten in onderzoeken naar de dynamiek binnen familiebedrijven; familiebanden, rolconflicten maar ook opvolging is een veelvuldig onderzocht thema. Arregle et al. (2007) houden voor hun onderzoek naar de ontwikkeling van sociaal kapitaal de definitie aan dat binnen familiebedrijven het eigendom en management is belegd bij één familie en dat de familieleden met elkaar streven naar behoud van de familiebanden. Echter, de meeste definities binnen de literatuur over wat nu een familiebedrijf is, zijn gerelateerd aan het eigenaarschap van de organisatie (Astrachan, Klein en Smyrnios, 2002).

De literatuur spreekt elkaar niet tegen maar van een eenduidige definitie is ook geen sprake. Afhankelijk van wat de onderzoeksdoeleinden zijn, zijn er meerdere invalshoeken mogelijk. Bijvoorbeeld cultuur of categorisering van familiebedrijven (Astrachan et al, 2002). Gedurende de jaren verstrijken vult men elkaar aan en wordt het begrip familiebedrijven complementair uitgebreid, gezien vanuit het perspectief van eigenaarschap. Flören (1998) hanteert de definitie van familiebedrijven dat aan minimaal drie criteria moet worden voldaan; ten eerste, meer dan 50% van de aandelen/eigendom moet in handen zijn van één familie. Ten tweede, één enkele familie kan grote mate van invloed uitoefenen. En ten derde, het bestuursorgaan (raad van bestuur) bestaat voornamelijk uit leden van één familie. Gomez-Meija, Cruz, Berrone en De Castro (2011) benoemen dezelfde criteria en voegen daaraan toe dat een familiebedrijf een bedrijf is dat door de familie (van oprichting) wordt geleid, gemanaged en beheert. Met deze toevoeging wordt het familiebedrijf als het ware geoperationaliseerd. Gersick, Davis, Hampton en Lansberg(1997) hebben drie categorieën geformuleerd hoe het eigenaarschap binnen familiebedrijven veelal georganiseerd is, 1) controlerende eigenaren (eigenaar/echtgenoot); 2) broer-zus partnerships; en 3) het neef-consortium.

In Nederland kennen we het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). Dit overheidsorgaan heeft de taak het verzamelen van allerlei relevante data, analyse en openbare verslaglegging daarvan. In een publicatie van het CBS (2020, p.6) hanteert het CBS de definitie van een familiebedrijf als volgt: 'Een familiebedrijf is een bedrijf, waarbij één familie direct of indirect een meerderheid van zeggenschap

heeft (bij beursgenoteerde bedrijven 25 procent). De familie moet formeel betrokken zijn bij het bestuur en het bedrijf moet ook juridisch overdraagbaar zijn.’ Het CBS volgt hiermee de definitie zoals gesteld door de Europese Commissie (2009).

In grote lijnen kan gesteld worden dat de literatuur het met elkaar eens is over wat de contouren van een familiebedrijf zijn vanuit eigenaars perspectief. De Europese Commissie (2009) plaatst een interessante toevoeging in haar publicatie, door te stellen dat binnen de gehanteerde definitie ook plaats is voor; ‘Eerst generatie familiebedrijven die nog niet aan een volgende generatie zijn overgedragen. En eenmanszaken en bedrijven van zelfstandigen zijn volgens deze definitie ook familiebedrijven. Hiermee wordt het speelveld, de groep bedrijven die binnen deze categorie vallen aanzienlijk vergroot.

Nu bekend is wat wordt verstaan onder een familiebedrijf, is het evenzo interessant om te verdiepen op de kenmerken waarin een familiebedrijf verschilt ten opzichte van een niet-familiebedrijf. Een verzameling van organisaties. Dat is wat een familiebedrijf eigenlijk is volgens Miller, Wright, Le Breton-Miller en Scholes (2015). De grootste verschillen ten opzichte van een niet-familiebedrijf zijn volgens Miller et al. de niet-economische doelstellingen zoals het in de familie houden van het bedrijf, werkverschaffing aan familieleden en het imago van de familie. De lange termijn is ook een begrip dat terugkomt in het onderzoek van Miller et al. dat specifiek heeft gekeken naar resources en innovatie binnen familiebedrijven. Zo zijn er familiebedrijven die resources (middelen) opbouwen gericht op een duurzame toekomst, de lange termijn. Hierbij zijn deze bedrijven bereid om op korte termijn ‘offers’ te brengen die het lange termijn doel bevorderen. Volgens Miller et al. is er ook een keerzijde. En die zegt dat het ook familiebedrijven zijn die er praktijken op na houden zoals bijv. zelfverrijking voor individuen, privégebruik van bedrijfsbezittingen en aanhouden van onbekwame lieden, die resulteren in wankelende bedrijfsvoering. Miller et al. (2015, p. 20) noemen dit: ‘Gehechtheid aan hulpbron-vernietigende, innovatie dodende familiepraktijken’.

Binnen familiebedrijven spelen aspecten rondom sociaal-emotionele rijkdom (SEW) een belangrijke rol. Het gaat hierbij om de niet-financiële aspecten binnen het familiebedrijf (Gomez-Meija, Takacs Haynes, Nunez-Nickel, Jacobson en Moyano-Fuentes, 2007). Te denken valt aan de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op familie, bevrediging van behoeften, intimiteit, familiewaarden, de familie an

sich, behoud van sociaal kapitaal, verplichtingen o.b.v. familiebanden en belangenloosheid. Omdat deze aspecten bij familiebedrijven een rol spelen is het volgens Miller et al. (2015) verstandig om stewardship na te streven, in plaats van het familiebedrijf te zien als bezit. Met stewardship wordt bedoeld het beheer, behoud en kunnen doorgeven van het familiebedrijf. Miller en Le Breton-Miller (2006, p.74) stellen dat het bij stewardship gaat over: ‘Handelen met belangenloosheid ten voordele van de organisatie en haar stakeholder’. De organisatie staat centraal en geen individuele belangen. Echter, daarbij wordt opgemerkt dat dit óók betekent dat conservatieve structuren vermeden dienen te worden.

Familiebedrijven hebben een ingebouwde ‘achilleshiel’ (Kets de Vries, 1993, p.60). Twee systemen, de familie en het bedrijf. Deze interacteren met elkaar maar het is niet vanzelfsprekend is dat die twee systemen met elkaar te verenigen zijn. Gevolg daarvan is dat slechts enkele de tweede of derde generatie bereiken. In de jaren '90 was de gemiddelde levensduur van een familiebedrijf ca. 24 jaar (Kets de Vries, 1993; Handler, 1994). Dit staat gelijk aan de periode dat een oprichter betrokken is bij de organisatie. In de jaren '10 (2105-2018) had 44% van de familiebedrijven in Nederland een actuele leeftijd tussen 10–30 jaar. En 18% van alle familiebedrijven in Nederland bestond in de periode 2015-2018 al 30 jaar of langer (CBS, 2020). Hiermee wordt bevestigd dat wat Handler in de jaren negentig reeds benoemde nog steeds actueel is. Opvolging is binnen familiebedrijven een thema. Handler (1994, p.134) zei hierover dat het een proces betreft dat in verschillende fases plaatsvindt, gedurende een lange periode. En niet zo simpel is als het overgeven van het stokje. De rol van de oprichter van het familiebedrijf mag niet worden onderschat als het gaat om opvolging. Handler verwijst naar een publicatie van Kets de Vries (1985) waarin de ondernemer (lees: oprichter) wordt beschreven als een persoon met een bepaalde dominantie en wantrouwen tegen de omgeving. Dit heeft effect op hoe het bedrijf wordt geleid en op het proces van opvolging en hoe men naar de toekomst kijkt.

Daarnaast gaan opvolgingsvraagstukken binnen familiebedrijven vaak over de juridische, financiële en personele aspecten. Binnen familiebedrijven speelt de familieband een rol bij opvolging. Welk familielid krijgt de voorkeur boven een ander? Volgens Royer, Simons, Boyd en Rafferty (2008) speelt nepotisme een belangrijke rol bij opvolging. Het betekent zoveel als het (onrechtmatig) begunstigen van personen bij het vergeven van posten. In de volksmond wordt het ook wel

‘vriendjespolitiek’ genoemd. Een aantal andere kenmerken van familiebedrijven, uitgedrukt in voordelen en nadelen is opgenomen in onderstaande tabel.

Voordelen familiebedrijf	Nadelen familiebedrijf
Focus op lange termijn	Moeilijker toegang tot kapitaalmarkt
Grotere onafhankelijkheid	Rommelige organisatie
Familiecultuur als trots	Vriendjespolitiek
Veerkrachtig	Verwende kind syndroom
Minder bureaucratisch	Interne conflicten
Financiële gewin	Autocratische bewind
Kennis van het bedrijf/markt	Financiële druk
	Opvolgingsproces

Tabel 2 (Kets de Vries, 1993). Voor- en nadelen familiebedrijf

In het boek *Managing for the long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses* beschrijven Miller en Le Breton-Miller (2005) waarom familiebedrijven ‘winnaars’ worden maar ook blijven. Er zijn twee opvallende aspecten die antwoord geven op deze vraag. Ten eerste omdat familiebedrijven vanwege hun familiecontrole de verschillende individuele filosofieën op het gebied van eigendom, zakelijke en sociale onderwerpen hebben omarmd. Dat leidt vervolgens tot onderscheidende wijze van leiderschap, strategie, organisatie en relatie met de omgeving. En ten tweede is die onderscheidende wijze, in tegenstelling tot wat volgens Miller en Le-Breton Miller vaak gedacht wordt, juist de pijlers van concurrentievoordeel.

In onderstaande tabel worden de verschillen in eigendom-, zakelijk- en social perspectief weergegeven. Samenvattend zegt de tabel dat niet-familiebedrijven gericht zijn op de korte termijn (The Grasshoppers), met veel aandacht voor financieel gedreven activiteiten en waarbij individualisme en weinig loyaliteit naar organisatie en mens de voornaamste kenmerken zijn. In tegenstelling tot de familiebedrijven (The FCB Ants), waarbij het juist gaat om de lange termijn, een duurzame organisatie, investeren in mensen en stewardship in plaats van bezit.

	The Grasshoppers	The FCB Ants
Eigendom (shareholders)	Snelle winst, weinig loyaliteit naar organisatie en medewerkers	Eigenaren zijn stewards. Toegewijd en betrokken.
Business (topmanagers)	Tactisch. Financieel gedreven	Strategisch. Gedreven door een missie en gericht op lange termijn.
Sociaal (medewerkers en relaties)	Individualistisch. Bureaucratisch en marktgericht.	Collectief. Gedeelde waarden, intrinsieke motivatie.

Tabel 3 (Miller & Le Breton-Miller, 2005). *The approaches Compared*

Het zijn steeds weer de onderscheidende benaderingen op de gebieden eigendom, zakelijk en sociaal die terugkomen bij succesvolle organisaties (Miller en Le-Breton Miller, 2005). De onderscheidende benaderingen zijn geplaatst in een model, het Vier C's model (Miller en Le Breton-Miller, 2005).

Continuïteit	De lange termijn. Investeren in een duurzame organisatie en bijhorende competenties. De organisatie wordt als middel gezien om dromen mee te kunnen realiseren. Men is zorgvuldig en gericht op een gezonde organisatie.
Community	Mens en missie komen overeen.
Connection	Open, duurzame- en wederzijdse relaties met zakenpartners, klanten en maatschappij, gericht op de lange termijn en niet op een enkele transactie.
Command	Vrijheid in denken en handelen, waarbij geen (aandeelhouders) belemmerende beperkingen van toepassing zijn.

Tabel 4 (Miller & Le Breton-Miller, 2005). *The four C's*

Een onderzoek onder 46 succesvolle en 24 worstelende familiebedrijven toont volgens Miller en Le Breton-Miller (2005a) aan dat de succesvolle familiebedrijven aandacht hebben voor het effectief uitvoeren van de vier C's. De worstelende familiebedrijven laten zien dat zij minder frequent aandacht hebben voor de vier C's en slachtoffer werden van de keerzijde van het niet toepassen.

2.5 Conclusie

Wat zijn de belangrijkste concepten die relevant zijn voor dit onderzoek? Kijkend naar leiderschapsteams in bedrijven dan is duidelijk geworden dat dit de plek is binnen een organisatie waar de besluiten worden genomen. De literatuur benadrukt dat in familiebedrijven het veelal familieleden zijn die deel uit maken van het leiderschapsteam. Het belangrijkste concept van

leiderschapsteams binnen dit onderzoek is het gegeven dat dit team het besluitvormingsorgaan vormt. Hoe dit georganiseerd is en welke vaardigheden worden ingezet vormt een belangrijke kern van het onderzoek. Over het construct vaardigheden is de managementliteratuur helder. Dynamische vaardigheden hebben betrekking op de toekomstgerichtheid van de organisatie. Statische vaardigheden gaan meer over vaardigheden met betrekking op alle daagse zaken. Het onderzoek heeft zich gericht op de vaardigheden van groei binnen familiebedrijven en derhalve zijn de dynamische vaardigheden een belangrijk concept dat wordt verder geoperationaliseerd. Groei kent in de literatuur vele definities en omschrijvingen. In relatie tot dit onderzoek wordt groei gelieerd aan uitbreiding, toename in omvang van de organisatie. Een belangrijk onderdeel van het onderzoek, zo niet de hoofdvraag, gaat over de onderliggers van de toename. Wat zijn aanwijsbaar de uitvoeringstaken die groei als resultaat hebben? Onder familiebedrijven, het vierde construct, bedrijven waarbij de oprichtersfamilie nog betrokken is in de organisatie door zowel eigendom als managementtaken en aanvullend sprake is van minimaal de tweede generatie actief binnen de organisatie.

Concepten	Leiderschapsteams	Vaardigheden	Groei	Familiebedrijven
Belangrijkste dimensies	• Verantwoordelijk • Besluitvorming • Top Management Team • Familieleden • Met elkaar • Aansturing	• Verrichtingen • Uitvoeringstaken • Opdrachten • Taken • Dynamisch • Statisch	• Omzet genereren • Uitbreiding / toename • Waardecreatie • Intern • Extern • Medewerker aantal	• Zeggenschap • Eigendom • Betrokken • (dagelijks)Management • Familie/Oprichters fam. • Lange termijn
Concreet	Besluitvorming	Uitvoeringstaken	Uitbreiding / toename	Oprichtersfamilie

Tabel 5 Overzicht concepten

3. Methodologie

In dit hoofdstuk is de onderzoeksmethode beschreven hoe en op welke wijze dataverzameling, -analyse en verslaglegging is uitgevoerd. Allereerst is de methode van onderzoek besproken, daarna de toelichting op de case selectie. Daarna is beschreven hoe het onderzoek is geoperationaliseerd. Na de toelichting op de dataverzameling is uiteengezet hoe de verzamelde data is geanalyseerd. Het hoofdstuk sluit af met een beschrijving van de betrouwbaarheid van dit onderzoek en de validiteit.

3.1 Onderzoeksmethode

Inductief onderzoek is gericht op het generaliseren van conclusies op basis van specifieke observaties (Van Tulder, 2018). De vorm waarin dit onderzoek is uitgevoerd betreft een kwalitatief onderzoek. Hierover zegt Boeije (2015) dat de literatuur wordt gebruikt voor de aanleiding, de zogenaamde probleemstelling van het onderzoek. Bij kwalitatief onderzoek komt de dataverzameling minder gestructureerd tot stand dan bij kwantitatief onderzoek. Dit heeft als voordeel dat de onderzoeker van dienst gelegenheid heeft om waar te nemen. De onderzoeker is daardoor in staat om te horen, zien en door te vragen (Boeije, 2015).

De onderzoeksvorm die in dit onderzoek is aangehouden is een casestudy. Dit betreft een diepgaand onderzoek waarbij gekeken is naar een aantal organisaties (Easterby-Smith, Thorpe, Jackson, Jaspersen, 2018). Daarnaast is een casestudy een intensief onderzoek naar een afgebakend systeem (Bryman & Bell, 2011). Bij een casestudy is het van belang is dat de case, ook wel een ‘fenomeen’ genoemd door Yin (2013) in een reële context wordt onderzocht om het goed te kunnen begrijpen. Binnen de context van dit onderzoek zijn vier cases onderzocht en met elkaar vergeleken. Het onderzoek is erop gericht om te willen begrijpen wat de drijvers (vaardigheden) zijn binnen de context van een groeiend familiebedrijf. Bij een casestudy is het van belang om informatie te verzamelen afkomstig van verschillende niveaus, zoveel mogelijk methoden van dataverzameling te gebruiken en de context te bestuderen (Leen en Mertens, 2015). En juist om de complexiteit van het fenomeen te vatten is de casestudy een geschikt alternatief naast andere onderzoeksvormen (Yin, 2013).

Vanwege de beschikbare tijd is gekozen om een cross-sectionaal onderzoek uit te voeren. Dit betekent dat deze case study op één bepaald moment is uitgevoerd (Easterby-Smith, 2018).

3.2 Case selectie

De selectie van de cases is gebeurd op doelgerichte wijze (purposive sampling). Dit betekent dat een groep bedrijven, gecategoriseerd in een bepaalde branche, zijn benaderd voor deelname aan het onderzoek. Het is geen toeval dat deze organisaties in deze categorie thuishoren, en daarmee is er geen sprake van een aselechte steekproef. De organisaties per branche die zijn geraadpleegd voor deelname zijn zowel familiaal als niet-familiaal. Hiermee is de basis gecreëerd voor de controlegroep. De familiale als niet-familiale bedrijven binnen dezelfde branche, zijn bij voorkeur overeenkomstig met betrekking tot omzet en omvang (medewerker aantal). Tenminste één deelnemende organisatie per case moet voldoen aan de criteria van een familiebedrijf en groei realiseren. De andere deelnemer niet.

Uitgangspunt is geweest om uit vier branches een familiebedrijf en een niet-familiebedrijf te bestuderen. Het niet-familiale bedrijf is daarmee de controlegroep binnen de branche.

Onderbouwing populatie:

Het aantal familiebedrijven dat snel groeit neemt per jaar af naar mate de bedrijfsgrootte vordert (0-50 / 50-250 / 250 of meer medewerkers). En vanaf bedrijfsgrootte 50-250 of meer zijn het de niet-familiebedrijven die in aantal sneller groeien (CBS, 2020). Gekeken naar de verhouding werknemersbanen als belangrijke pijler voor de BV Nederland zijn de meeste familiebedrijven in Nederland zijn actief in de Landbouw, bosbouw & visserij, autohandel en –reparatie, horeca, bouwnijverheid, vervoer en opslag, groothandel en industrie. De familiebedrijven in deze branches zijn goed voor 20% of meer van de werknemersbanen in die specifieke branche.

Gegeven het feit dat slechts een klein deel (0,8%) van alle bedrijven gekenmerkt kan worden als een snelle groeier (CBS, 2020), is gekozen voor een case study en niet voor een andere, meer massale onderzoeksmethode.

3.3 Operationalisering

De onderzochte kernbegrippen zijn: leiderschapsteams, vaardigheden, groei en familiebedrijven. Deze begrippen zijn concreet gemaakt (Schreuder Peters, 2012; Leen en Mertens, 2015). Dat betekent dat vanuit het theoretisch kader een vertaling is gemaakt naar de indicatoren per begrip. Hiermee is duiding gegeven aan het begrip en aangegeven hoe de meting heeft plaatsgevonden. Dit is noodzakelijk geweest om uitspraken te kunnen doen over de verzamelde gegevens. Onderstaande tabellen geven per begrip de operationalisering weer.

Leiderschapsteams

Het topmanagement team binnen de organisatie is verantwoordelijk voor de besluitvorming en aansturing van het bedrijf. Binnen familiebedrijven bestaat het topmanagementteam uit voornamelijk familieleden. Met elkaar wordt het bedrijf gemanaged.	
Indicatoren:	Besluitvorming, team(samenstelling), voorwaarden, posities, overlegstructuur, besluitvormingsprocessen.
Items:	• interviewvragen: 1,2,3,4,14 (bijlage C)

Vaardigheden

De taken (verrichtingen), opdrachten die worden geformuleerd door het TMT en waarover besluitvorming is geweest. De taken of opdrachten worden door de organisatie uitgevoerd of gecoördineerd. Het betreft besluitvorming m.b.t. strategische (groei & ontwikkeling) opdrachten of taken. Dit als gevolg van het aanvoelen en aangrijpen van kansen, zowel intern als extern (klantkansen).	
Indicatoren:	taken, opdrachten, strategisch, kansen, vernieuwing, verandering
Items:	Interviewvragen: 9,10,11,12,13 (bijlage C)

Groei

Omzet wordt gegenereerd, met groei (uitbreiding) van de organisatie tot gevolg. Waardecreatie als resultaat van uitvoeringsactiviteiten zijn daarvoor de basis. De organisatie heeft het vermogen om zich aan te passen naar kansen. Groei gaat gepaard met diverse managementcrisisen.	
Indicatoren:	omzet genereren, omvang organisatie, waarde creatie, aanpassingsvermogen, managementcrisis.
Items:	• interviewvragen: 8,16,17,18 (bijlage C) • Indien voorhanden en relevant: interne documenten (o.a. jaarverslag)

Organisatie waarvan de oprichtersfamilie de meeste zeggenschap heeft in termen van eigendom. De oprichtersfamilie heeft een actieve rol in het dagelijks management., wat bestaat uit voornamelijk leden van de familie en waarbij de focus gericht is op de lange termijn.	
Indicatoren:	oprichtersfamilie, zeggenschap, actieve rol, management, lange termijn.
Items:	• interviewvragen: 5,6,7,15 (bijlage C)

Tabel 6 t/m 9 Operationaliseringsoverzicht

3.4 Data verzameling

Per case zijn leden van het leiderschapsteam geïnterviewd¹. Waar mogelijk hebben een directie- en familielid en lid van het managementteam de data verschaft door middel van een semigestructureerd interview (bijlage C). Het semigestructureerde interview geeft flexibiliteit om door te vragen en dieper in te gaan op de materie. Daarnaast stellen Easterby-Smith et al. (2018) dat interviewen de beste methode is om informatie te verzamelen.

De interviews hebben zoveel als mogelijk live plaatsgevonden. Dit had de voorkeur omdat zintuiglijke waarnemingen ook een bijdrage leveren aan de perceptie van de onderzoeker. Indien het, om welke reden dan ook, niet mogelijk is geweest om het interview fysiek te laten plaatsvinden is uitgeweken naar een digitale- of telefonische sessie. Een videoverbinding met kwalitatief beeld en geluidskwaliteit is in een tweetal gevallen afdoende gebleken. De interviews zijn opgenomen voor transcriptie op een later tijdstip.

Per case zijn ter voorbereiding secundaire bronnen geraadpleegd die informatie kunnen bereiken of aanvullen (Yin, 2013). Secundaire bronnen die o.a. zijn geraadpleegd; website(s), jaarverslagen (indien beschikbaar) en online publicaties. Door deze toepassing is triangulatie (Yin, 2013) ontstaan die de validiteit heeft ondersteund.

¹ Interviews zijn verkrijgbaar via de auteur

3.5 Data-analyse

Nadat de secundaire bronnen zijn geraadpleegd en de interviews zijn afgenomen, is gestart met analyseren. Het ontrafelen van de data is uitgevoerd volgens het principe van coderen. Coderen heeft als doel het structureren van datavolumes. Het maakt onderdeel uit van de grounded theory benadering van Strauss en Corbin (1990) en kent drie fases; open codering, axiaal codering en selectieve codering. Uiteindelijk is het resultaat dat na het coderen van de data, codes en uiteindelijk hoofdcodes (bijlage A) zijn ontstaan. Hiermee is onderscheid aangebracht in de belangrijke en minder belangrijke elementen (Boeije, 2015).

Daarnaast zijn ook de cases onderling met elkaar vergeleken. Binnen de case is, indien mogelijk, het niet-familiale bedrijf ingezet als controle groep Van Tulder (2018). Door verschillende groepen met elkaar te vergelijken is de onderzoeker volgens Van Tulder beter in staat de betrouwbaarheid te bepalen. De onderlinge vergelijking van de paren is uitgevoerd volgens de methodiek van Miles & Huberman (1994) om casestudie-analyse te verrichten. Volgens Miles & Huberman is kwalitatieve analyse een krachtige methode voor het beoordelen van causaliteit. De onderlinge casevergelijking (within case) heeft geholpen bij het krijgen van gevoel voor de causale mechanismes. De data staat niet op zich zelf maar is voortdurend gelinkt aan interpretaties van de onderzoeker gedurende de dataverzameling. De cross case analyse heeft vervolgens gekeken naar het onderzoek als totaal en heeft gediend als basis voor de generaliseerbaarheid en verdieping op het begrijpen en toelichten van inzichten uit de analyse (Miles & Huberman, 1994).

3.6 Validiteit

Meet het onderzoek wat het moet meten? Dat is waar validiteit over gaat. Met andere woorden; is er sprake van beïnvloeding door een ontwerpfout (Boeije, 2015). Doordat de cases zijn bestudeerd aan de hand van interviews, afgenomen bij verschillende personen is de validiteit verhoogd. Doordat 'LSD' is toegepast, een communicatietechniek die staat voor luisteren, samenvatten en doorvragen, is tijdens de interviews regelmatig gevraagd of de samenvatting van onderzoeker een juiste weergave betreft. Een

andere bijdrage aan de validiteit is geleverd door de toepassing van triangulatie, secundaire databronnen. Overall gezien helpt een duidelijke structuur in de stappen van analyse voor het vergroten van de geldigheid (Boeije, 2015).

3.7 Betrouwbaarheid

Bij kwalitatief onderzoek gaat betrouwbaarheid over de mate van gelijke uitkomst bij herhaling (Boeije, 2015). Voor dit onderzoek is de verwachting dat de betrouwbaarheid vrij hoog zal zijn. Immers is een fenomeen onderzocht dat in mindere mate tijdgeboden is. Daarmee is de kans op reproduceerbaarheid groot. Maar nog meer is sprake van betrouwbaarheid omdat een standaardisatie in de methode is aangehouden. Zorgvuldige selectie, geïnterviewden uit vergelijkbare lagen van de organisatie, hetzelfde interview en interviewstijl en analysemethode liggen hieraan ten grondslag.

Op het moment dat hetzelfde onderzoek longitudinaal zou zijn uitgevoerd, kan de factor tijd wel voor beïnvloeding hebben gezorgd. Dit omdat organisaties door de tijd heen wijzigingen in de bedrijfsvoering kunnen hebben doorgevoerd..

Absolute medewerking en openheid van zaken is altijd een risico dat meespeelt, de zogenaamde ‘response-bias’. Dit betekent zoveel als afwijking in de beantwoording of gekleurde beantwoording (Boeije, 2015). Indien respondenten een gekleurde versie van de waarheid hebben geven, dan heeft dat effect op de betrouwbaarheid. Doordat de casestudy is opgezet onder meerdere cases en het onderzoek niet gericht is op het achterhalen van bedrijfsgeheimen en cijfers, is het de verwachting dat eventuele response-bias is geëlimineerd in de analysefase.

4. Within case resultaten

In hoofdstuk vier zijn de resultaten van de case study weergegeven. De case study is opgebouwd op nummer. Dat betekent dat binnen case 1, organisatie A is vergeleken met organisatie B, enzovoorts. Per casestudy zijn de resultaten getoond (tabel 12, 15, 18, 21). In de tabel zijn codes opgenomen die corresponderen met de definities in bijlage A. Na de fase van open coderen en axiaal coderen zijn de toegekende codes een geleidde door het analyse gedeelte. Zo is eerst een onderling vergelijk gemaakt binnen de vier afzonderlijke cases. Per case volgt een conclusie, gevolgd door een cross case vergelijking over alle cases heen. Dit vormt het afsluitende deel van het hoofdstuk.

4.1 Casevergelijk case 1

In tabel 12 zijn de onderlinge resultaten van case-1 weergegeven. Per antwoord zijn codes toegekend en daarmee is inzicht ontstaan in de verschillen. De case is vervolgens nader toegelicht op de inhoudelijke overeenkomsten en verschillen.

Code	1A	
Type bedrijf	Bloemen	
Branche	Groothandel / Landbouw, bosbouw, visserij	
Familiebedrijf	JA	
Functie geïnterviewde 1	Oprichter, Voorzitter Raad van Advies	
Functie geïnterviewde 2	CEO	
Aantal medew.:	2018: 3000	2020: 3500
Omzet	2018: 1.5 mld.	2020: 1.7 mld.

Tabel 10 Case-informatie 1A

Code	1B	
Type bedrijf	Groente & fruit	
Branche	Groothandel / Landbouw, bosbouw, visserij	
Familiebedrijf	JA	
Functie geïnterviewde 1	CEO	
Functie geïnterviewde 2	CIO	
Aantal medew.:*	2018: n.b.	2020: 350
Omzet*	2018: n.b.	2020: 350 mln.

Tabel 11 Case-informatie 1B

*Indien bekend of prijsgegeven door geïnterviewde

	CASE-1A	CASE-1B
1	LEI-5	LEI-5
2	LEI-DEM	LEI-DEM
3	LEI-2WEEK	LEI-WEEK
4	LEI-DEM	LEI-DEM
5	FAM-MAN	FAM-AFS
6	FAM-OPR	FAM-OPR
7	FAM-ACT	FAM-PAS
8	GRO-O/A	GRO-P/L
9-1	VAA-HN-TMT	VAA-HN-TMT
9-2	VAA-TOE-STRAT	VAA-TOE-STRAT
10	VAA-TMT	VAA-TMT
11	VAA-O/A	VAA-M/P
12	VAA-GRO	VAA-GRO
13	VAA-I/O	VAA-I/O
14	LEI-PROF	LEI-PROF
15	FAM-GE/F	FAM-POS/E
16	GRO-OND	GRO-OND
17	GRO-GVIS	GRO-URG
18	GRO-JA/GE	GRO-JA/GE

Tabel 12 Resultaten case 1

Leiderschapsteam

Beide organisaties in case 1 hebben een leiderschapsteam dat bestaat uit vijf personen. In ieder geval zijn de CEO en CFO vertegenwoordigd in het leiderschapsteam. Voor de overige posities geldt dat afhankelijk van de branche en organisatie specifieke terminologie keuzes zijn gemaakt om bepaalde disciplines wel of niet onderdeel te laten uitmaken van het leiderschapsteam. Zo is bij organisatie A gekozen om de discipline HRM op te nemen, terwijl bij organisatie B dit niet het geval is. Organisatie B heeft een Operationeel Directeur (COO) die onderdeel uitmaakt van het leiderschapsteam, terwijl bij Organisatie A deze functie niet lijkt te bestaan of op een andere wijze wordt ingevuld. Het leiderschapsteam van organisatie A komt tweewekelijks bij elkaar voor overleg, organisatie B doet dit wekelijks. Discussievoering en onderbouwing liggen ten grondslag aan democratische besluitvorming op basis van consensus. Beide organisatie maken het voorbehoud dat de CEO eindverantwoordelijk is indien sprake is van ongelijke uitkomst van de discussie en onderbouwing. De samenstelling van beide leiderschapsteams heeft als kenmerk ‘profiel’ meegekregen. Zowel organisatie A als B weten welk

type kandidaat zij zoeken, zij zijn zich hiervan bewust. Bij beide organisaties wordt gebruikt gemaakt van ‘kleurenprofielen’. Vanuit groeipotentieel wordt gekeken naar kandidaten met een bepaald profiel (karakter, competenties, en ervaring). Met name ervaring is bij organisatie A een bepalende factor. Organisatie A zoekt voor vacante posities binnen het MT (maar ook in de laag daaronder) kandidaten die zij zelf ‘zwaargewichten’ noemt en mensen met ‘overcapaciteit’.

Oprichter en Voorzitter Raad van Advies, Organisatie A:

‘Je zou kunnen denken in het begin, wat hebben wij aan iemand die bij Hema vandaan komt, of Ahold of Transavia maar juist die extra kennis kan weer een extra boost geven.’

Vaardigheden

Ondanks dat organisatie A en B grote organisaties zijn met resp. honderden en duizenden medewerkers in dienst en actief in meerdere landen over de hele wereld, maakt het ‘hier & nu’ binnen de organisatie onderdeel uit van de wekelijkse overlegstructuur. Bij organisatie B, die wat kleiner is, worden actuele zaken wekelijks besproken. Bij organisatie A is op maandbasis een businessreview tussen de CEO en de businessunit directies. Echter, wanneer actuele zaken spelen die betrekking hebben op het leiderschapsteam (ExCo), dan is de besluitvorming vrij direct en hands-on. De toekomst is voor beide organisaties een belangrijk onderdeel. Een strategiesessie, -cycle of Roadmap, voor een periode tot vijf jaar, vormen de basis voor de uitvoering van toekomstgerichte activiteiten. Opvallend is dat bij zowel organisatie A als B, de toekomst van het bedrijf onderdeel is van de functie-inhoud van de CEO. Bij beide CEO’s staan meerdere dagen per week in het teken van de toekomst. Zeer nadrukkelijk zijn zij bezig met de toekomst van hun organisatie.

CEO, organisatie A:

‘Van mij persoonlijk als ExCo ben ik alleen maar bezig met de toekomst. Tuurlijk ben ik wel een beetje bezig met de resultaten maar daar stuur ik niet op. Dus ik ben echt bezig om de teams goed samen te stellen, M&A wat natuurlijk een groot ding is dus aankopen, afslanken, fuseren om bedrijfsdingen te kopen, de grote groeidrijvers eruit te pikken, competenties toe te voegen. Dus ik ben veel meer bezig met de toekomst. En natuurlijk kijk ik wel naar de cijfertjes maar in allerlei dingen ben ik bezig met 2022, 2023, 2024 om vooruit te kijken. Is meer strategisch. Dat is een beetje meer mijn taak.’

Wat de activiteiten of gebeurtenissen zijn die leiden of hebben geleid tot groei, daar is wisselend op gereageerd. Uiteraard is het organisatie specifiek. Voor organisatie A geldt heel duidelijk dat organische groei en acquisities de belangrijkste bijdrage leveren aan groei. Voor organisatie B ligt dit anders. Zij stellen dat de mensen een belangrijke bijdrage aan de groei hebben geleverd. Het team, de mensen en processen, gevolgd door het uitvoeren van de plannen. Wel is het zo dat organisatie A en B zich bewust zijn van het belang dat groei noodzakelijk is en het gevolg is van de inspanningen die worden geleverd. Om ‘te verbeteren’, ‘koers te houden’, ‘waarde toe te voegen’ en een ‘bewuste groeistrategie’ aan te houden, zijn hiervoor voorbeelden.

Oprichter en Voorzitter Raad van Advies, Organisatie A:

‘Dus een bewuste groei mindset? Ja is een hele bewuste keuze. En we blijven ook drukken op groei bij de bedrijven. Je kan niet alleen maar groeien door af en toe eens een overname te doen maar je moet ook gewoon groeien.’

De ‘interne organisatie’ is de (verzamel)code voor de uitvoeringstaken van het leiderschapsteam die zorgen voor een indirecte bijdrage aan groei en ontwikkeling. Onder deze code vallen velen antwoorden. Binnen de casevergelijking zijn elementen aanwezig die gaan over de factor ‘mens’. Organisatie A houdt er een competitieve cultuur op na, een ‘willen-winnen’ mentaliteit, waarbij oog is voor compliance en transparantie. Bij organisatie B gaat het om de betrokkenheid van de medewerkers. Samen dingen doen en ruimte en vertrouwen geven van en naar elkaar. Allemaal elementen die indirect een bijdrage leveren aan de groei en ontwikkeling volgens organisatie B, maar wel gelieerd zijn aan de interne organisatie.

Groei

Organisatie A is gegroeid als gevolg van organische groei en acquisities. ‘Drukken op groei’ naar de onderliggende bedrijven is daarbij één van de uitvoeringstaken van het leiderschapsteam. Het doen van overnames is de andere vaardigheid die leidt tot groei. Voor organisatie B geldt dat de organisatie gegroeid is als gevolg de uitvoeringstaken met een meer persoonlijk karakter. Zo zijn samenwerkingsverbanden aangegaan en ook relaties opgebouwd, aangevuld met marketingactiviteiten. Bij elkaar zijn dat de uitvoeringstaken die door het leiderschapsteam worden uitgevoerd. Uit het tweede interview bij organisatie B werd niet duidelijk dat sprake is van groei. Hoogstens groei in het aantal medewerkers maar dat als gevolg van simpelweg meer mensen aannemen. Op de vraag die gaat over welke activiteiten / gebeurtenissen leiden of hebben geleid tot groei en ontwikkeling, is een inhoudelijk divers antwoord gegeven. Zowel organisatie A als B noemen ondernemerschap en/of pionieren en het opbouwen van een netwerk. Daarnaast zijn de elementen studie, continu verbeteren, een agressief acquisitiebeleid, verantwoordelijkheid laag in de organisatie, identiteit en voor organisatie B specifiek; het vervangen van een managers laag, de onderliggers voor groei bij organisatie A en B. Deze elementen hebben een directe link met ondernemerschap maar ook de interne organisatie, hoe men intern georganiseerd is. Aanpassingsvermogen blijkt uit enerzijds de groeistrategie van organisatie A en anderzijds de situaties dat urgentie wordt ervaren (organisatie B). Er wordt geen ‘nee’ gezegd en als men de urgentie voelt dan gaan de medewerkers van organisatie B er vol voor.

Directeur Informatiemanagement (CIO), Organisatie B:

‘Oh, er vol voor gaan! Alle medewerkers. Wat ik echt briljant vind, ik heb geen weerstand in dit bedrijf ondervonden, changemanagement is meer om mensen te helpen om de goeie dingen te laten doen. Weerstand? Niet gevonden. Mensen willen er vol voor gaan, men weet alleen niet hoe.’

Oprichter en Voorzitter Raad van Advies, Organisatie A:

*‘Het moet ook een beetje in je zitten. **Dus een stukje kennis?** Ja, kennis, ondernemerschap, drive. Ik denk dat ondernemerschap en daar drukken wij bij onze directies ook op dat ondernemerschap, dat moeten we blijven behouden. Kijk we moeten niet allemaal mensen hebben die de business bewaken en er gebeurt weinig’*

Familiebedrijf

De vergelijkingen tussen de organisaties op het gebied van het familiebedrijf zijn meer opzichzelfstaand. De aandelen van het moederbedrijf, het feitelijke eigendom, is in handen van de families. Bij organisatie A heeft ook de CFO een aandeel in de groep (moederbedrijf). Organisatie B bestaat ca. 90 jaar en anno 2021 is er geen actieve rol in het management voor leden van de oprichtersfamilie. De aandelen zijn in bezit van enkele familieleden en worden beheerd door een Stichting Administratiekantoor (STAK). Bij organisatie A is de familie van de eigenaar/oprichter nog dagelijks betrokken, in de vorm van een managementrol als Voorzitter Raad van Advies. De omvang en structuur van de organisatie (A) anno 2021 hebben ook kenmerken van een niet-familiebedrijf. De familieleden die bij organisatie B werkzaam zijn, niet in het management, werken juist positief op de groei en ontwikkeling van de organisatie. Dit omdat zij (met naam) verbonden en gelinkt zijn aan de oprichtersfamilie. Hierdoor is sprake van een voorbeeldrol.

Conclusie case 1

Ondanks het verschil in omvang tussen beide organisaties, zijn er veel overeenkomsten in de vaardigheden binnen de leiderschapsteam die worden uitgevoerd. Zo is de grootte van het leiderschapsteam gelijk, beide vijf. De disciplines die vertegenwoordigd zijn in het leiderschapsteam zijn op een enkele na overeenkomstig. De hiërarchie binnen het leiderschapsteam, wie leidend is en hoe besluitvorming tot stand komt, zijn ook overeenkomstig. Voor beide geldt; ‘democratisch, tenzij’. Wekelijks of tweewekelijks is overleg met het leiderschapsteam over actuele zaken en de toekomst. De toekomst, groei en ontwikkeling, worden geformuleerd en vastgelegd in een groeistrategie. De periode betreft vijf jaar. Groei is een bewust thema binnen organisatie A en B. En groei als doel wordt

ook actief gecommuniceerd binnen de organisatie. De mensen in het leiderschapsteam zijn zorgvuldig en op basis van het benodigd en gewenst profiel geselecteerd. Daarnaast maken beide organisaties gebruik van kleurenprofielen binnen het leiderschapsteam.

4.2 Casevergelijk case 2

In onderstaande tabel 15 zijn de onderlinge resultaten in case-2 weergegeven. Alle antwoorden zijn verwerkt naar codes. Daarmee is op gestructureerde wijze inzicht ontstaan in de verschillen en overeenkomsten. De case is vervolgens nader toegelicht op de inhoudelijke overeenkomsten en verschillen. Organisatie 2B is bij oprichting gestart door drie niet-familieleden. Daarmee voldoet de organisatie aan de doelgroep als niet-familiaal bedrijf in dit onderzoek. De actuele situatie is gewijzigd ten opzichte van periode van oprichting, waardoor volgens de gebruikte definities binnen dit onderzoek organisatie 2B kan worden beschouwd als zowel familiebedrijf en niet-familiebedrijf.

Code	2A	
Type bedrijf	Logistiek dienstverlener	
Branche	Vervoer & opslag	
Familiebedrijf	JA	
Functie geïnterviewde 1	Algemeen directeur	
Functie geïnterviewde 2	Transportmanager	
Aantal medew.:	2018: 90	2020: 125
Omzet*	2018: n.b.	2020: n.b.

Tabel 13 Case-informatie 2A

Code	2B	
Type bedrijf	Logistiek dienstverlener	
Branche	Vervoer & opslag	
Familiebedrijf	Zowel familie- als niet-familiebedrijf	
Functie geïnterviewde 1	CEO	
Functie geïnterviewde 2	COO	
Aantal medew.:	2018: 200	2020: 350
Omzet	2018: 32 mln.	2020: 40 mln.

Tabel 14 Case-informatie 2B

*Indien bekend of prijsgegeven door geïnterviewde

	CASE-2A	CASE-2B
1	LEI-6	LEI-4
2	LEI-DEM	LEI-DEM
3	LEI-2WEEK	LEI-WEEK
4	LEI-DEM	LEI-DEM
5	FAM-MAN	FAM-MAN
6	FAM-OPR	FAM-OPR
7	FAM-ACT	FAM-ACT
8	GRO-SPEC	GRO-OPT
9-1	VAA-HN-CEO	VAA-HN-MK
9-2	VAA-TOE-STRAT	VAA-TOE-MIDD
10	VAA-TMT	VAA-OPE
11	VAA-KW/DI	VAA-KW/DI
12	VAA-GRO	VAA-GRO
13	VAA-I/O	VAA-I/O
14	LEI-PROF	LEI-DOOR
15	FAM-GE/F	FAM-GE/F
16	GRO-SPEC	GRO-KW/D
17	GRO-MEE	GRO-MEE
18	GRO-NEE/E	GRO-NEE/E

Tabel 15 Resultaten case 2

Leiderschapsteam

De grootte in leiderschapsteam varieert van zes personen bij organisatie A, tot vier personen bij organisatie B. Naast de CEO is de Commercieel Manager de enige overeenkomstige discipline tussen beide leiderschapsteams. De overige vertegenwoordigde disciplines zijn vooral bij organisatie A, organisatie specifiek. Zo maakt een Project- & Implementatiemanager en Transportmanager onderdeel uit van het managementteam. De rolverdeling en besluitvorming vinden bij beide organisaties plaats volgens het democratische principe. Een verschil is de frequentie waarmee de leiderschapsteams van organisatie A en B bij elkaar komen. Waar organisatie B wekelijks bij elkaar komt, houdt organisatie A eens per twee weken overleg met het leiderschapsteam. Bij organisatie B zijn het de oprichters die nog steeds deel uitmaken van het leiderschapsteam en daarnaast de huidige COO, die op basis van een intern carrièrepad zijn positie in het leiderschapsteam heeft verworven. Bij organisatie A is het leiderschapsteam samengesteld op basis van het gewenste profiel, naar oordeel en visie van de Algemeen directeur.

CEO, Organisatie A:

‘Nou ja, uiteindelijk heb ik het geformeerd, omdat ik wilde dat vanuit elke discipline een vertegenwoordiger aanwezig was. Dus ik heb natuurlijk gelijk gekeken naar m’n operationele afdelingen, want wij zijn een enorm operationeel gericht bedrijf.’

Vaardigheden

De uitvoeringstaken die betrekking hebben op het ‘hier & nu’ hebben bij beide organisatie een operationeel karakter. Bij organisatie A worden op dagelijkse basis beslissingen genomen die gaan over het hier & nu. Dit is iets dat het leiderschapsteam doet. Bij organisatie B is het hier & nu belegd bij het middenkader. De laag onder het leiderschapsteam, de mensen die de operatie aansturen. De toekomst vormt bij beide organisaties minder duidelijk een integraal onderdeel van het leiderschapsteam. Althans, er bestaat geen unanimitie in de beantwoording. Beide organisaties zeggen wel een visie te hebben voor de komende jaren. Tegelijkertijd komt in de interviews naar voren dat het niet iets is dat vastomlijnd is of dat niet alle geïnterviewden op de hoogte zijn van het bestaan ervan. Wat direct betrekking heeft op de groei en ontwikkeling van zowel organisatie A als B is de kwaliteit van de dienstverlening. Heel nadrukkelijk is men zich bewust van het onderscheidende vermogen van een kwalitatieve dienstverlening. Dit varieert letterlijk van de hoge kwaliteit waarmee verrichtingen worden gedaan, tot en met het volgen van de marktontwikkelingen, specialisatie en procesmanagement. Indirecte uitvoeringstaken die betrekking hebben op de groei en ontwikkeling zijn voor beide organisatie gecodeerd met ‘VAA-I/O’, dat wil zeggen dat men de ‘Interne Organisatie’ (I/O) dusdanig heeft georganiseerd dat het in lijn loopt met en gericht is op groei en ontwikkeling. Enkele voorbeelden zijn; zorgen voor ambassadeurship onder de medewerkers, de uitstraling van de organisatie, een talentplan en het rondlopen van de CEO met de zogenaamde ‘oliespuit’. Hiermee wordt bedoeld, de CEO die de organisatie de goede kant op wijst of een duwtje de goede richting op geeft.

CEO, Organisatie B:

Dus ik zie ook dat met die oliespuit in de rondte lopen, zie ik ook een beetje als indirecte aansturing. En dat is 95% van wat ik doe.

Groei

Beide organisaties zijn over de afgelopen jaren gegroeid. Voor zover de geïnterviewden er iets over wilden melden is respectievelijk sprake van 150% groei over de afgelopen 20 jaar en 33% in medewerker aantal (organisatie A). Voor organisatie B geldt een omzetstijging van 25% ten opzichte van drie jaar geleden en 75% groei in het aantal medewerkers. Voor organisatie A is de voornaamste uitvoeringstaak die heeft geleid tot deze groei, de specialisatie binnen de dienstverlening. Voor organisatie B is het duidelijk dat optimalisatie (van processen) hiervoor de aanleiding zijn. Diezelfde overweging om te specialiseren is voor organisatie A een herkenbare gebeurtenis met groei als resultaat. Voor organisatie B geldt dat de kwaliteit van de dienstverlening ten grondslag ligt aan de groei en ontwikkeling. De CEO benoemt dat, niet één gebeurtenis is aan te wijzen maar juist alle geleidelijkheden bij elkaar hebben gezorgd voor groei. Op het moment dat situaties urgent dreigen te worden of oplossingsgerichtheid wordt gevraagd, zijn beide organisaties in staat om mee te bewegen met de markt of klant. Het kunnen meebewegen met de markt is ook een kenmerk dat past bij de branche.

Transportmanager, Organisatie A:

‘We hebben een specialisatie toegevoegd. Dus niet echt ons gaan specialiseren want we doen nog steeds al het andere ook, Maar we hebben een specialisatie toegevoegd waarvan we denken dat, en dat blijkt nu ook wel, dat dat groei met zich meebrengt.’

Familiebedrijf

Bij zowel organisatie A als B is sprake van een actieve bijdrage van de oprichtersfamilie in het dagelijks management. Bij organisatie A is het de derde generatie die de scepter zwaait. Voor organisatie B zijn het de oprichters die nog altijd het dagelijks management vormen. Het eigendom is dan ook in handen van familieleden en respectievelijk oprichters. De familiebanden hebben in beide organisaties geen effect op de groei en ontwikkeling. Hoogstens wordt het als positief ervaren dat bij organisatie B de tweede generatie werkzaam is binnen het bedrijf.

Conclusie case 2

Duidelijk te zien is dat beide organisaties actief zijn in een dynamische markt. De Transport & Logistiek branche vergt concentratie op de dienstverlening. Zowel organisatie A als B zijn zich zeer bewust van de kwaliteit van de dienstverlening. Optimalisatie (B) en specialisatie (A) zijn twee uitvoeringstaken die de organisaties kenmerken. Het 'hier & nu' is een belangrijk onderdeel in de dagelijkse bedrijfsvoering. Het betreft twee sterk operationeel georiënteerde organisaties. De toekomst maakt in mindere mate onderdeel uit van de dagelijkse bedrijfsvoering. De toekomst bij beide organisatie houdt sterk verband met de marktontwikkelingen en kansen die zich als gevolg daarvan voordoen. De interne organisaties staan bij beide organisaties in het teken van de dienstverlening, het niveau daarvan en de continuïteit.

4.3 Casevergelijk case 3

In onderstaande tabel 18 zijn de resultaten van case-3 getoond. Deze case heeft betrekking op twee organisaties actief in diervoeders. Alle antwoorden zijn verwerkt naar codes. Daarmee is op gestructureerde wijze inzicht ontstaan in de verschillen en overeenkomsten. De case is vervolgens nader toegelicht op de inhoudelijke overeenkomsten en verschillen.

Code	3A	
Type bedrijf	Diervoeder	
Branche	Landbouw, bosbouw & visserij	
Familiebedrijf	Ja	
Functie geïnterviewde 1	Group Director Marketing & Communicaties	
Functie geïnterviewde 2	n.v.t.	
Aantal medew.:	2018: 6500	2020: 8000
Omzet:*	2018: n.b.	2020: 3.1 mld.

Tabel 16 Case-informatie 3A

Code	3B	
Type bedrijf	Diervoeder	
Branche	Landbouw, bosbouw & visserij	
Familiebedrijf	Nee	
Functie geïnterviewde 1	Chief Operations Officer (COO)	
Functie geïnterviewde 2	Chief Executive Officer (CEO)	
Aantal medew.:	2018: 200	2020: 250-300
Omzet	2018: 200 mln.	2020: 350 mln.

Tabel 17 Case-informatie 3B

Vergelijk case 3		
	CASE-3A	CASE-3B
1	LEI-11	LEI-5
2	LEI-B/UNIT	LEI-DEM
3	LEI-WEEK	LEI-WEEK
4	LEI-B/UNIT	LEI-DEM
5	FAM-MAN	n.v.t.
6	FAM-OPR	n.v.t.
7	FAM-ACT	n.v.t.
8	GRO-O/A	GRO-STRAT
9-1	VAA-HN-KEN	VAA-HN-TMT
	VAA-TOE-	VAA-TOE-
9-2	STRAT	STRAT
10	VAA-TMT	VAA-TMT
11	VAA-O/A	VAA-O/A
12	VAA-CON	VAA-GRO
13	VAA-I/O	VAA-I/O
14	LEI-PROF	LEI-DOOR
15	FAM-GE/E	n.v.t.
16	GRO-GVIS	GRO-GVIS
17	GRO-MEE	GRO-MEE
18	GRO-NEE/E	GRO-NEE/E

Tabel 18 Resultaten case 3

Leiderschapsteam

Organisatie A, een familiebedrijf, is een wereldspeler en behoort tot de 15 grootste aanbieders wereldwijd in haar branche. Het leiderschapsteam is opgebouwd uit twee delen; een Raad van Bestuur (RvB), deze bestaat uit twee CEO's en de CFO. Daarnaast is er een Corporate Staff die bestaat uit acht Group Directors (GD). Bij elkaar vormen de RvB en de Corporate Staff het leiderschapsteam. Naast de organisatie specifieke functies is ook een zetel toegekend aan de Group Director Mergers & Acquisition en Group Director Legal. Organisatie B heeft een kleiner leiderschapsteam en kent een meer traditionele invulling van de directie disciplines, waarbij wel positie is toegekend aan een Chief Innovation Officer (CIO). Binnen organisatie A is de GD verantwoordelijk voor de eigen discipline en ligt de eindverantwoordelijkheid bij de RvB. Op basis van de strategieplannen, is het aan de GD zelf om besluiten te nemen. Dit doet de GD binnen de Business Unit door met het managementteam van de Business Unit op democratische wijze besluiten te nemen. Organisatie B kent een vergelijkbare rolverdeling binnen het leiderschapsteam. Ook daar is ieder directielid verantwoordelijk voor zijn verantwoordelijkheidsgebied. Wekelijks komen de leiderschapsteams van beide organisatie bij elkaar. Op basis van argumentatie en onderbouwing, en in lijn met de 'stip op de horizon' worden in organisatie B gezamenlijk besluiten genomen. Maar niet altijd. Indien de CEO er echt anders over denkt, gewikt en gewogen is, kan het voorkomen dat een besluit éénzijdig wordt genomen. De samenstelling van het leiderschapsteam in organisatie A komt tot stand op basis van een profiel. Het samenstellen is een taak van beide CEO's. Het profiel van een lid van het leiderschapsteam wordt gekenmerkt door 'founders mentality', kennis, ervaring en intelligentieniveau. Bij organisatie B is de samenstelling tot stand gekomen door interne doorstroom, waarbij opgemerkt moet worden dat de huidige CEO zeker het profiel van de kandidaat ook meeweegt bij aanstelling.

Group Director, Organisatie A:

'We zijn wars van elke vorm van bureaucratie, en natuurlijk naarmate je groter wordt, dan moet je wel kaders gaan scheppen, maar we proberen wel die 'founders mentality', die ondernemingsgeest proberen we wel heel erg nadrukkelijk te handhaven.'

Chief Operations Officer (COO), Organisatie B:

‘Dus een klein jaar geleden hebben we gezegd: ‘Ja dat is onbestuurbaar meer, we hebben zo veel discussies die vaak inhoudelijk zijn en daardoor geen tijd meer voor de hoofdlijnen, dat moeten we anders gaan inplannen, anders gaan inrichten. Dus we hebben nu eigenlijk een laag ertussen gezet.’

Chief Executive Officer (CEO), Organisatie B:

‘Of het past in de samenstelling, niet allemaal hetzelfde, dat is voor mij heel belangrijk geweest. Binnen het directieteam moet niet hetzelfde type bijkomen. Ik wil juist discussie en eigenlijk geen ‘ja-knikkers’ in het directieteam hebben.’

Vaardigheden

Het ‘hier & nu’ wordt in organisatie A uitgevoerd door vooral kennis te verankeren in de organisatie doordat veel tijd wordt besteed aan learning & development. Op basis daarvan worden actuele zaken beoordeeld. In organisatie B is het hier & nu belegd bij de directeuren van de onderliggende business units. De business units hebben allen een directeur die belast met actuele en operationele vraagstukken. De toekomst bij beide organisaties maakt onderdeel uit van het leiderschapsteam, dit is een bewust thema. Voor beide organisaties is het strategieplan de basis voor alle activiteiten die de organisatie uitvoert, met als doel groei en ontwikkeling. Voor organisatie A wordt de strategie uitgestippeld door de RvB en is het aan de GD om besluiten te nemen in lijn met de strategie. Organisatie B werkt met ‘de stip op de horizon’ voor 10 jaar. Dit strategieplan, opgesteld door de directie en business unit directeuren, omvat realistische doelen die de organisatie in 2028 bereikt wil hebben. Het doen van acquisities is één van de vaardigheden die beide organisatie inzetten om groei te realiseren. Daarnaast is het inzetten op het gewenste mentaliteit (founders mentality) en DNA van de organisatie (A) een belangrijke vaardigheid die men direct in verband brengt met groei. Voor organisatie B is sturen op autonome groei en de inkoopstrategie van essentieel belang in relatie tot groei. Om dit kracht bij te zetten heeft organisatie B een specifieke en aanvullende dienstverlening ontwikkeld. Continuïteit en groei van de organisatie staan scherp op het netvlies. De interne organisatie [VAA-I/O] is een verzamelcode in dit onderzoek voor alle indirecte vaardigheden die

leiden tot groei. Voor organisatie A en B binnen deze case zijn het aannemen van de juiste mensen en het ondernemende en verantwoordelijke karakter van mensen (B) de vaardigheden die men toepast in relatie tot groei. De CEO van organisatie B noemt het zelfs: ‘Het allerbelangrijkste’.

Chief Operations Officer (COO), Organisatie B:

‘Wat ik al zeg, wij hebben een hele duidelijke strategie ontwikkeld, waarin wij zeggen dat wij in 2028 naar een omzet gaan van omme nabij, met allerlei andere disciplines die gelinkt zijn aan die bijproducten, met een EBIT resultaat van, Dat is in ieder geval wat wij opgeschreven hebben. En over wat voor periode is dat? Dat is een 10 jaar strategie, die hebben we in 2018 met elkaar, niet met allemaal dure bureaus gedaan. Dat hebben we echt met ons hart gedaan en ook zelf uitgeschreven. En wat wij gedaan hebben als directie, als toenmalige directie, want de CEO die hier nu niet meer is die is weg, maar degene die nu CEO is was al wel onderdeel van dat team, dus dat helpt. Dus wat wij gedaan hebben is een strategie uitstippelen waar wij zelf in geloven. Dat in basis ook realiseerbaar moet zijn.’

Groei

Organisatie A is de afgelopen drie jaar 25% gegroeid, gemeten in volume. Over dezelfde periode zijn er 1500 medewerkers bij gekomen. Aan deze groei liggen acquisities ten grondslag. In de praktijk betekent dit dat het doen van acquisities geen toevalligheid is binnen organisatie A. Het is geen doel voor de organisatie maar wordt dikwijls gebruikt als ‘stepstone’ in een land of regio. Voor organisatie B is het formuleren van het ‘Strategieplan 2028’ de vaardigheid geweest die het leiderschapsteam heeft uitgevoerd als basis voor groei en ontwikkeling. Over een periode van drie jaar gerekend is de omzet gegroeid met 20% en het aantal medewerkers gestegen met 40%. Dit sluit aan op de activiteit of gebeurtenis die heeft geleid tot groei. Bij organisatie A was het de vorige CEO, de generatie voor de huidige, die het inzicht had dat de organisatie, eind jaren ’90, niet future-proof was. Met de toezegging van de volgende generatie voor opvolging is het startsein gegeven voor de executie van de groeivisie. Voor organisatie B geldt een soortgelijke overweging als onderligger voor de groei. Het leiderschapsteam, onder aanvoering van de CEO, dat 20 jaar geleden de leiding had binnen organisatie B, hebben met elkaar ingezien dat de organisatie in de vorm van die tijd niet toekomstbestendig was.

Het vermogen om te kunnen meebewegen is een ander kenmerk van beide organisaties die hen in staat stelt snel te reageren op kansen die voorbij komen. Er is bij beide organisaties sprake van een organisatiestructuur die daarbij past. Van een managementcrisis binnen beide organisaties is historisch gezien geen sprake geweest.

Group Director, Organisatie A:

'Dat is eigenlijk eind jaren 90 geweest en dat dat heeft te maken midden jaren 90. In de transitie van de derde naar de vierde generatie, waarbij de derde generatie aan zijn kinderen vroeg: 'Willen jullie uiteindelijk het bedrijf gaan overnemen? Zo nee, dat is ook een antwoord. Maar op het moment dat jullie die ambitie hebben. Het bedrijf in zijn huidige omvang, en dat is wel heel goed gezien, in zijn huidige omvang is gewoon onvoldoende duurzaam. Heeft gewoon onvoldoende leverage. Als je kijkt naar de toekomst. Dan moeten we onze schaal gaan vergroten. Dan moeten we van regionaal bedrijf, naar landelijk bedrijf naar internationaal bedrijf'.

Familiebedrijf

Organisatie B is onderdeel van een coöperatie actief in de productie van plantaardige ingrediënten en voedingsmiddelen voor mens en dier. Verantwoording wordt door de CEO van organisatie B afgelegd aan directie van het concern waar de organisatie onderdeel van uitmaakt. Dit moederbedrijf is ook feitelijk de eigenaar van organisatie B. Voor organisatie A is dat anders. De vierde generatie staat aan het hoofd van de organisatie en hierin vervullen twee broers de functie van CEO. Daarmee heeft de oprichtersfamilie een actieve rol in het dagelijks management. Het eigendom is eveneens in handen van de oprichtersfamilie, bij diezelfde vierde generatie.

Conclusie Case 3

Ondanks dat de omvang en eigendomsstructuur verschilt tussen organisatie A en B, zijn veel overeenkomsten in bedrijfsvoering te ontdekken. De vaardigheden die worden ingezet om groei te realiseren zijn eveneens overeenkomstig. Samengevat is groei een thema waarvan men zich bewust is binnen beide organisaties. De basis hiervoor is een strategieplan voor de toekomst, waarbij de leden van het leiderschapsteam een rol hebben in de totstandkoming daarvan. De visie, het vermogen om te bedenken, dat de voormalige bedrijfsvoering niet afdoende bleek om toekomstbestendig te zijn is hiervoor de absolute onderligger geweest. Om te kunnen groeien is het doen van acquisities onvermijdelijk. Organisatie A heeft hiervoor een speciale discipline in het leiderschapsteam gecreëerd. Dit geeft het belang aan. Wat ook opvalt bij beide organisaties is het type mensen dat de organisaties nodig hebben om groei te realiseren. Bij organisatie A moet men ‘founders mentality’ hebben, wat betrekking heeft op ‘ondernemersgeest’ en ‘het doen wat jij denkt dat goed is voor de organisatie’. Bij organisatie B heeft men scherp op het netvlies dat het aannemen van de juiste mensen de vaardigheid is die goed moet worden uitgevoerd omdat dit (in)direct leidt tot groei en ontwikkeling.

4.4 Casevergelijk case 4

In onderstaande tabel 21 zijn de onderlinge resultaten van case 4 weergegeven. De case heeft betrekking op twee supermarktketens actief in de foodretail. Alle antwoorden zijn verwerkt naar codes. Daarmee is op gestructureerde wijze inzicht ontstaan in de verschillen en overeenkomsten. De case is vervolgens nader toegelicht op de inhoudelijke overeenkomsten en verschillen.

Code	4A	
Type bedrijf	Supermarkt	
Branche	Foodretail	
Familiebedrijf	Ja	
Functie geïnterviewde 1	Commercieel directeur	
Functie geïnterviewde 2	n.v.t.	
Aantal medew.:	2018: n.b.	2020: n.b.
Omzet*	2018: n.b.	2020: +25% t.o.v. 2019

Tabel 19 Case-informatie 4A

Code	4B	
Type bedrijf	Supermarkt	
Branche	Foodretail	
Familiebedrijf	Nee	
Functie geïnterviewde 1	Commercieel directeur	
Functie geïnterviewde 2	n.v.t.	
Aantal medew.:	2018: 829	2020: 870
Omzet	2018: 2.4 mld.	2020: 3.0 mld.

Tabel 20 Case-informatie 4B

*Indien bekend of prijsgegeven door geïnterviewde

	CASE-4A	CASE-4B
1	LEI-3	LEI-8
2	LEI-IND	LEI-DEM
3	LEI-IND	LEI-WEEK
4	LEI-IND	LEI-DEM
5	FAM-MAN	n.v.t.
6	FAM-OPR	n.v.t.
7	FAM-ACT	n.v.t.
8	GRO-OMG	GRO-GVIS
9-1	VAA-HN-TMT	VAA-HN-TMT
9-2	VAA-TOE-MIDD	VAA-TOE-STRAT
10	VAA-OPE	VAA-TMT
11	VAA-TRE VAA-M/P	VAA-O/A
12	VAA-GRO	VAA-GRO
13	VAA-I/O	VAA-I/O
14	LEI-PROF	LEI-PROF
15	FAM-POS/E	n.v.t.
16	GRO-O/A	GRO-STRAT
17	GRO-K/L	GRO-MEE
18	GRO-NEE/E	GRO-JA/WISS

Tabel 21 Resultaten case 4

Leiderschapsteam

Het formaat in leiderschapsteam verschilt. Organisatie A, opgericht in 1923 en nog steeds in handen van de nazaten van de oprichtersfamilie, heeft drie personen in het leiderschapsteam. Organisatie B, een coöperatie met acht directieleden die onderdeel uitmaken van het leiderschapsteam. Organisatie A is zeer pragmatisch georganiseerd. De drie directieleden opereren zelfstandig en zijn daarbij individueel verantwoordelijk voor de eigen discipline. Zo is er geen overlegstructuur waarbij men frequent bij elkaar komt. Indien nodig overlegt men 1-op-1. De besluitvorming is belegd bij het individuele directielid. Indien er grote vraagstukken zijn dan zal de Algemeen directeur een besluit nemen. Organisatie B daarentegen kent een structuur waarbij men iedere week twee directie-overleggen voert, één voor de actuele zaken en één waarbij de toekomst, het strategieplan ('Businessplan' is de toegepaste term binnen de organisatie) centraal staat. Besluitvorming, indien niet al afgevangen door het directoraat zelf, wordt gedaan op basis van een democratische structuur. Stukken worden voorbereid, discussievoering vindt plaats en gezamenlijk worden vervolgens besluiten genomen. Overeenkomstig is de wijze hoe het leiderschapsteam tot stand is gekomen. Voor beide organisaties geldt dat ervaring en kennis van de branche belangrijke factoren zijn.

Commercieel directeur, Organisatie B:

'Dan hebben wij een overlegstructuur binnen de directie, wekelijks. En dan altijd op dinsdag een operationeel directie-overleg en we hebben op woensdag altijd een strategisch- of periodiekoverleg, en daar gaat het over de grote projecten, het businessplan wat er loopt. Alsmede de maandcijfers worden daar ook gedeeld.'

Vaardigheden

Zoals de dag komt wordt het 'hier & nu' binnen zowel organisatie A als B ingevuld. Dit betekent dat beide organisaties sterk operationeel georiënteerd zijn. Vraagstukken over het hier en nu worden dan ook door de directieleden zelf (en onderliggende teams) opgepakt. Waar organisatie A niet langer dan één jaar vooruit kijkt, maakt organisatie B iedere drie jaar een strategisch plan, zelf noemen zij het hun 'Businessplan'. Dit plan vergt visie van ieder lid van het leiderschapsteam voor de

verantwoordelijkheidsgebieden voor de komende drie jaar. Het ‘Businessplan’ wordt uiteindelijk opgeknipt naar drie keer een jaarplan. Dit wordt vervolgens in het lopende jaar, ieder kwartaal gemonitord op de voortgang. Trends en ontwikkelingen zijn voor organisatie A belangrijke omgevingsfactoren die direct een bijdrage leveren aan de groei van de organisatie. Daarnaast is het personeelsbeleid, het aannemen van goede mensen, een andere uitvoeringstaak die direct bijdraagt aan groei. Organisatie B stelt dat acquisities en overnames van nieuwe en andere winkels, het inzetten op autonome groei en ontplooiën van e-commerce activiteiten de drie uitvoeringstaken zijn waarmee men een directe verwijzing naar groei en ontwikkeling van de organisatie ziet. Beide organisaties hebben het besef dat groei noodzakelijk is voor de continuïteit van de organisatie als geheel. Iedere organisatie heeft hiervoor een eigen opvatting over welke uitvoeringstaken indirect een bijdrage leveren. Organisatie specifieke opvattingen worden ingezet. De overeenkomst is dat de organisaties de interne organisatie zo veel als mogelijk in lijn laten lopen met het besef dat groei nodig is voor continuïteit. Voorbeelden hiervan zijn; werken aan een sterke positionering (B), inzetten op duurzaamheid (B) en energie overbrengen van de directieleden op de organisatie en haar medewerkers (A).

Commercieel directeur, Organisatie B:

‘Wij maken eigenlijk elke drie jaar een nieuw drie jarenplan, en dat noemen wij ‘Businessplan’ en daarin maken we echt een voorspelling wat gaat er de komende tijd gebeuren, misschien wel een iets langere tijd he want de trends zijn natuurlijk wat langer en wat betekent dat voor ons de komende drie jaar. En delen we dat weer in brokken van één jaar en we hebben dat verdeeld over zes strategische aandachtspunten.’

Groei

Organisatie A geeft aan te zijn gegroeid door externe, omgevingsfactoren. Doorgaans is de foodretail niet een branche van grote groeicijfers. Het afgelopen jaar is de (grotere) groei van Organisatie A voornamelijk gerealiseerd als gevolg van Corona (Covid-19). Bij organisatie B is de groei gestoeld op een groeivisie. Bij het aantreden van een nieuw directieteam is nagedacht over de toekomst van de organisatie. De rol- en functie van het moederbedrijf, de formule, zou bij aanhouden van de

toenmalige groothandelsfunctie niet afdoende zijn voor de dynamiek van de markt. De visie was dat slagkracht en schaalvoordelen gerealiseerd moesten worden voor de continuïteit op de lange termijn. Wat de activiteit of gebeurtenis is geweest die heeft geleid tot de groei van de organisatie, daar lijkt een overeenkomstige vaardigheid achter te zitten. Voor zowel organisatie A als B leidt het doen van overnames en acquisities tot de groei van de organisatie. Dit is de primaire uitvoeringstaak die wordt genoemd door beide organisaties en die ook actief wordt ingezet als middel om te groeien. Voor organisatie B komt daarbij dat de activiteiten in e-commerce en andere (vernieuwde) opvattingen over de missie van de organisatie (waar sta je voor) een activiteit of gebeurtenis is geweest waardoor de organisatie groei heeft gerealiseerd. Aanpassingsvermogen blijkt voor beide organisaties uit het gegeven dat enerzijds korte lijnen zijn binnen het leiderschapsteam (A). Daardoor is men in staat om ‘direct leiderschap’ te geven aan de organisatie. Organisatie B is zich bewust van de branche waarin men actief is en heeft het kenmerk enorm snel te kunnen reageren op de markt. Bij organisatie A is geen sprake geweest van een managementcrisis, bij organisatie B is dit wel het geval geweest in de historie van de organisatie. Het gevolg is geweest dat wisselingen hebben plaatsgevonden in het leiderschapsteam.

Commercieel directeur, Organisatie B:

‘Je moet altijd groeien, je moet groeien. Als iedereen groeit dan wordt iedereen efficiënter. En als jij stil staat en je omzet stijgt niet, dan gaat het ‘wheel of retail’ niet meer draaien.’

Familiebedrijf

Organisatie B in deze case is geen familiebedrijf. Het betreft een grote foodretail coöperatie waarbij de aangesloten leden feitelijk gezamenlijk de eigenaar zijn. Organisatie A daarentegen is wel een familiebedrijf. De huidige Algemeen directeur is de vierde generatie van de oprichtersfamilie. Hiermee heeft de familie een actieve rol in het dagelijks management en is men, vanuit de oprichtersfamilie, volledig betrokken bij de bedrijfsvoering. Het eigendom van de organisatie is belegd bij de oprichtersfamilie en wordt beheerd door een Stichting Administratie Kantoor (STAK).

Commercieel directeur, Organisatie A:

‘Er lopen mensen orders in het magazijn, er is er één Algemeen Directeur, er zijn een aantal mensen kassière, er zijn een aantal mensen inkoop, mensen van voorraadbeheer. Dus we hebben door het hele bedrijf mensen werken die of aangetrouwd zijn of lid van de oprichtersfamilie.

Conclusie case 4

Los van de dynamische foodretailmarkt in Nederland, die accuratesse en scherpste vraagt, zie je dat organisatie A een sterk operationeel georiënteerde bedrijfsvoering heeft. Met slechts drie personen in het leiderschapsteam, geen of zeer beperkte overlegstructuur en waarbij de individuele directieleden zelf de beslissingen nemen, lijkt dit een weloverwogen keuze. Aanvullende bevestiging wordt gevonden tijdens het interview waarbij het toekomst is besproken. Men kijkt niet verder dan één jaar vooruit en het hier & nu wordt volgens de commercieel directeur bepaald door: ‘Wat voor de voeten komt’. Organisatie B is in omvang groter. Naast het verschil in omvang, zitten de voornaamste verschillen vooral in de wijze waarop de organisatie georganiseerd is. Zo komt het leiderschapsteam wekelijks bij elkaar en worden besluiten genomen volgens het democratische principe, waarbij discussie en onderbouwing onderdeel uitmaken van de besluitvorming. De dagelijkse zaken liggen primair bij de directoraten zelf. De toekomst wordt ‘concreet’ gemaakt door middel van een strategieplan voor steeds drie jaar. Per nieuwe cyclus wordt van ieder directielid visie gevraagd voor de toekomst. Organisatie B is zich daarnaast bewust van het snel kunnen reageren op de markt en niet af te wachten. Samenvattend laat organisatie A (het familiebedrijf) zich leiden door ‘de waan van de dag’ en actualiteiten, waar organisatie B zich niet laat leiden door de ‘waan van de dag’ en waar gedegen toekomstplannen en een bijhorende uitvoeringsmodus onderdeel zijn van de bedrijfsvoering.

5. Cross case analyse

De cross case analyse heeft als doel de generaliseerbaarheid te verbeteren en ten tweede is deze vorm van analyseren toegepast voor verdieping van de uitleg (Miles & Huberman, 1994). Er is een tweedeling gemaakt in de cross case analyse. Onderstaande tabellen tonen de weergave, een uitsplitsing, van alleen de familiebedrijven (tabel 23) en alleen de niet-familiebedrijven (tabel 24). Op deze wijze is inzichtelijk gemaakt (tabel 22) wat de verschillen zijn die familiebedrijven, in relatie tot groei, anders doen dan niet-familiebedrijven. In H5.1 is vervolgens een consolidatieslag doorgevoerd waardoor de kernelementen (overheersende codes) van het totale onderzoek inzichtelijk worden. Als laatste in dit hoofdstuk is in kaart gebracht welke organisatie(s) het hoogst scoren op de geconsolideerde score-card.

Familiebedrijven	Niet-familiebedrijven
• GRO-O/A	• GRO-STRAT/GVIS
• VAA-O/A VAA-M/P	• VAA-O/A
• LEI-PROF	• LEI-DOOR
• GRO-OND	• GRO-STRAT/GVIS

Tabel 22 Vergelijk familiebedrijf vs. niet-familiebedrijf

- **GRO-O/A.** Op de vraag 'In hoeverre de organisatie, in omzet en omvang, is gegroeid als gevolg van bepaalde uitvoeringstaken, antwoord het familiebedrijf overwegend: 'door organische groei en acquisities'. Het niet-familiebedrijf geeft aan dat het opstellen of formuleren van een strategieplan of groeivisie de vaardigheid is die men toepast met groei als resultaat.

- **VAA-M/P.** De vaardigheid (uitvoeringstaak) die direct verband houdt met de groei van de organisatie is voor beide type organisaties ‘organische groei en acquisities’. Echter, de overheersende score bij de groep familiebedrijven geeft aan dat ‘mensen en processen’ een even zo grote directe bijdrage leveren tot groei van de organisatie. Het zijn de mensen, het team dat zo belangrijk is, net als de processen binnen de organisaties.
- **LEI-PROF.** Het leiderschapsteam bij familiebedrijven komt tot stand doordat men heel duidelijk weet welk profiel benodigd is. Profiel in type persoon maar ook de zwaarte in kennis en ervaring spelen een rol. In tegenstelling tot de niet-familiebedrijven binnen dit onderzoek waar juist intern doorgroeien de overheersende score is.
- **GRO-OND.** Alle bedrijven zijn gevraagd naar de activiteit of gebeurtenis die leidt of heeft geleid tot groei en ontwikkeling. Voor de familiebedrijven is het overwegend ‘ondernemerschap’ dat is genoemd als vaardigheid die men uitvoert. Met andere woorden; ondernemen en ervoor gaan, kansen zien en grijpen. Voor de niet-familiebedrijven ligt hoofdzakelijk de groeivisie van de organisatie, dan wel het strategieplan ten grondslag aan de groei en ontwikkeling van de organisatie.

	CASE-1A	CASE-1B	CASE-2A	CASE-3A	CASE-4A	overheersende score
1	LEI-5	LEI-5	LEI-6	LEI-11	LEI-3	LEI-5
2	LEI-DEM	LEI-DEM	LEI-DEM	LEI-B/UNIT	LEI-IND	LEI-DEM
3	LEI-2WEEK	LEI-WEEK	LEI-2WEEK	LEI-WEEK	LEI-IND	LEI-(2)WEEK
4	LEI-DEM	LEI-DEM	LEI-DEM	LEI-B/UNIT	LEI-IND	LEI-DEM
5	FAM-MAN	FAM-AFS	FAM-MAN	FAM-MAN	FAM-MAN	FAM-MAN
6	FAM-OPR	FAM-OPR	FAM-OPR	FAM-OPR	FAM-OPR	FAM-OPR
7	FAM-ACT	FAM-PAS	FAM-ACT	FAM-ACT	FAM-ACT	FAM-ACT
8	GRO-O/A	GRO-P/L	GRO-SPEC	GRO-O/A	GRO-OMG	GRO-O/A
9-1	VAA-HN-TMT	VAA-HN-TMT	VAA-HN-CEO	VAA-HN-KEN	VAA-HN-TMT	VAA-HN-TMT
9-2	VAA-TOE-STRAT	VAA-TOE-STRAT	VAA-TOE-STRAT	VAA-TOE-STRAT	VAA-TOE-MIDD	VAA-TOE-STRAT
10	VAA-TMT	VAA-TMT	VAA-TMT	VAA-TMT	VAA-OPE	VAA-TMT
11	VAA-O/A	VAA-M/P	VAA-KW/DI	VAA-O/A	VAA-TRE VAA-M/P	VAA-O/A VAA-M/P
12	VAA-GRO	VAA-GRO	VAA-GRO	VAA-CON	VAA-GRO	VAA-GRO
13	VAA-I/O	VAA-I/O	VAA-I/O	VAA-I/O	VAA-I/O	VAA-I/O
14	LEI-PROF	LEI-PROF	LEI-PROF	LEI-PROF	LEI-PROF	LEI-PROF
15	FAM-GE/E	FAM-POS/E	FAM-GE/E	FAM-GE/E	FAM-POS/E	FAM-GE/E
16	GRO-OND	GRO-OND	GRO-SPEC	GRO-GVIS	GRO-O/A	GRO-OND
17	GRO-GVIS	GRO-URG	GRO-MEE	GRO-MEE	GRO-K/L	GRO-MEE
18	GRO-JA/GE	GRO-JA/GE	GRO-NEE/E	GRO-NEE/E	GRO-NEE/E	GRO-NEE/E

Tabel 23 Uitsplitsing score familiebedrijven

	CASE-2B	CASE-3B	CASE-4B	overheersende score
1	LEI-4	LEI-5	LEI-8	-
2	LEI-DEM	LEI-DEM	LEI-DEM	LEI-DEM
3	LEI-WEEK	LEI-WEEK	LEI-WEEK	LEI-WEEK
4	LEI-DEM	LEI-DEM	LEI-DEM	LEI-DEM
5	FAM-MAN	nvt	nvt	nvt
6	FAM-OPR	nvt	nvt	nvt
7	FAM-ACT	nvt	nvt	nvt
8	GRO-OPT	GRO-STRAT	GRO-GVIS	GRO-STRAT/GVIS
9-1	VAA-HN-MK	VAA-HN-TMT	VAA-HN-TMT	VAA-HN-TMT
9-2	VAA-TOE-MIDD	VAA-TOE-STRAT	VAA-TOE-STRAT	VAA-TOE-STRAT
10	VAA-OPE	VAA-TMT	VAA-TMT	VAA-TMT
11	VAA-KW/DI	VAA-O/A	VAA-O/A	VAA-O/A
12	VAA-GRO	VAA-GRO	VAA-GRO	VAA-GRO
13	VAA-I/O	VAA-I/O	VAA-I/O	VAA-I/O
14	LEI-DOOR	LEI-DOOR	LEI-PROF	LEI-DOOR
15	FAM-GE/F	nvt	nvt	nvt
16	GRO-KW/D	GRO-GVIS	GRO-STRAT	GRO-STRAT/GVIS
17	GRO-MEE	GRO-MEE	GRO-MEE	GRO-MEE
18	GRO-NEE/E	GRO-NEE/E	GRO-JA/WISS	GRO-NEE/E

Tabel 24 Uitsplitsing score niet-familiebedrijven

5.1 Cross case totaalanalyse

Nadat de afzonderlijke cases en familiebedrijf vs. niet-familiebedrijf met elkaar zijn vergeleken en toegelicht, is in deze paragraaf het totaalbeeld in kaart gebracht. Over alle cases heen is een analyse gemaakt op basis van de overheersende codes, uitgedrukt per kernbegrip.

Leiderschapsteam	toelichting
• LEI-DEM • LEI-WEEK • LEI-PROF	Het leiderschapsteam heeft een democratisch karakter. Wekelijks vindt overleg plaatst. Samenstelling leiderschapsteam op basis van het benodigde profiel.
Vaardigheden	
• VAA-HN-TMT • VAA-TOE-STRAT • VAA-TMT • VAA-O/A	Dagelijkse gang van zaken worden besloten in het leiderschapsteam. Een toekomststrategie vormt de basis voor uitvoeringstaken. De leden van het leiderschapsteam formuleren de strategie. Het doen van acquisities en sturen op organische groei zijn voornaamste vaardigheden die leiden tot groei.
• VAA-GRO • VAA-I/O	Groei en continuïteit zijn essentieel voor de toekomst. Er is alignment tussen de interne organisatie en de strategie.

Groei

- | | |
|-------------|--|
| • GRO-O/A | Sturen op organische groei en overweeg acquisities als groei-instrument. |
| • GRO-GVIS | Groei als thema maakt onderdeel uit van de bedrijfsvoering. |
| • GRO-MEE | Meebewegen met marktkansen en -ontwikkelingen. Adequaat reageren. |
| • GRO-NEE/E | Geen managementcrisis. |

Familiebedrijf

- | | |
|------------|---|
| • FAM-MAN | De oprichtersfamilie is betrokken bij het dagelijks management. |
| • FAM-OPR | Het eigendom is in handen van de familie. |
| • FAM-ACT | De oprichtersfamilie heeft een actieve rol. |
| • FAM-GE/E | Familiebanden hebben geen effect op de groei en ontwikkeling. |

Tabel 25 Overheersende codes – cross case

Bovenstaande opsooming laat per concept zien welke codes uit het totale onderzoek de hoogste score hebben opgeleverd. Bij zes van de acht organisaties heeft het leiderschapsteam een democratisch karakter in de hiërarchie en de wijze waarop besluitvorming totstand komt. Bij vijf organisaties is de frequentie waarbij het leiderschapsteam bij elkaar komt voor overleg; wekelijks. Voor zes van de acht organisaties speelt het profiel van een kandidaat een belangrijke rol bij aanstelling van een managementteam functie. Het 'hier & nu' is bij vijf organisaties belegd bij leden van het leiderschapsteam. Dit betekent dat zaken die actueel en urgent genoeg zijn voorbij komen tijdens het leiderschapsteamoverleg. Een strategisch plan gericht op doorgaans een periode van 3-5 jaar of langer vormt bij zes organisaties de leidraad waarlangs men toekomstgerichte besluiten neemt. Het strategische plan wordt opgesteld door het leiderschapsteam van de organisatie. Als onderdeel van het strategieplan komt naar voren dat het doen van acquisities en het sturen op organische groei een vaardigheden zijn waarop wordt ingezet. Alle organisaties brengen de vaardigheden die zij inzetten, ook als het niet sturen op organische groei en het doen van acquisities betreft, in relatie tot groei in verband met groei of continuïteit. Er is bewustzijn dat de organisatie moet groeien. De 'interne organisatie' als code laat eveneens een 100% score zien. De interne organisaties zijn dusdanig ingericht dat ze in lijn lopen met de groei en ontwikkeling. Het hebben van een groeivisie is een vaardigheid waarvan is gebleken dat het bij vier van de acht organisaties een rol speelt bij het groeipad. Het kunnen meebewegen met de markt is voor vijf van de acht organisaties een belangrijk

kenmerk voor het aanpassingsvermogen. De organisatie is dusdanig ingericht dat het in staat is om te anticiperen op bewegingen en kansen in de markt. Managementcrississen zijn, op een enkel geval na, niet van toepassing geweest binnen de onderzochte organisaties. Bij die gevallen waar het wel van toepassing was zijn wisselingen in de top (TMT) het gevolg geweest.

Van de onderzochte familiebedrijven zijn de meeste oprichtersfamilies nog betrokken in het familiebedrijf. Slechts bij één familiebedrijf is de oprichtersfamilie op afstand betrokken. Het is ook de oprichtersfamilie aan bij wie het eigendom kan worden toegekend. Dit geldt voor alle onderzochte familiebedrijven. En wederom op één familiebedrijf na heeft de oprichtersfamilie nog dagdagelijks een actieve rol in het management. Overwegend hebben de familiebanden van leden van de oprichtersfamilie geen effect op de groei en ontwikkeling.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9-1	9-2	10	11	12	13	14	15	16	17	18	SCORE
LEI																				
LEI-DEM		+++++		+++++																12
LEI-WEEK			+++++																	5
LEI-PROF															+++++					6
VAA																				
VAA-HN-TMT								++++												5
VAA-TOE-STRAT									+++++											6
VAA-TMT										+++++										6
VAA-O/A											+++									4
VAA-GRO												+++++								7
VAA-I/O													+++++							8
GRO																				
GRO-O/A								++									+			3
GRO-GVIS								+									++	+		4
GRO-MEE																		++++		5
GRO-NEE/E																			++++	5
FAM																				
FAM-MAN				++++																5
FAM-OPR					++++															5
FAM-ACT						++++														5
FAM-GE/E															+++					4

Tabel 26 Geconsolideerde score-card

Onderstaande tabellen geven aan, uitgedrukt in percentages, in hoeverre de acht geïnterviewde organisaties een match hebben met de scores zoals getoond in tabel 26. Tabel 26 toont de weergave waarbij voor alle organisaties ook de codes van het familiebedrijf (FAM-) zijn meegenomen in de berekening. De uitkomst zegt dat organisatie 1A, een familiebedrijf, de grootste match heeft met 78%. Organisatie 2A en 3A, ook beide een familiebedrijf, hebben voor 72% een match, evenals het niet-familiebedrijf 3B (67%).

Organisatie:							
1A	1B	2A	2B	3A	3B	4A	4B
78%	56%	72%	*61% 39%	72%	67%	44%	61%

Tabel 27 Match met cross-case analyse uitkomst

Toelichting: Alle overeenkomende scores per organisatie vs. tabel 26 zijn vermenigvuldigd met 18. De score op code LEI-DEM is tweemaal meegerekend aangezien deze code tweemaal is gebruikt als antwoordcode.

*Organisatie 2B is te categoriseren als familiebedrijf en als niet-familiebedrijf. Bij de hoogste percentuele score zijn de antwoordcodes op vraag 5,6,7 en 15 meegerekend.

Daarnaast is een meer eerlijk vergelijkbare cross case analyse gemaakt waarbij in de berekening de codes voor het familiebedrijf [FAM-] niet zijn inbegrepen. Niet alle organisaties zijn een familiebedrijf en daarmee zou een niet vergelijkbaar beeld ontstaan. In tabel 28 zijn de uitkomsten van het vergelijk exclusief de FAM-codes opgenomen. Organisatie 1A (familiebedrijf) scoort 71%, organisatie 3B (onderdeel coöperatie) scoort 86% en organisatie 4B (coöperatie) is geëindigd met een score van 79%, in vergelijk met de meest overheersende scores zoals getoond in tabel 25.

Organisatie:							
1A	1B	2A	2B	3A	3B	4A	4B
71%	64%	64%	57%	64%	86%	36%	79%

Tabel 28 Match met cross case analyse uitkomst (m.u.v. codes familiebedrijven)

	CASE-1A	CASE-3B	CASE-4B
1	LEI-5	LEI-5	LEI-8
2	LEI-DEM	LEI-DEM	LEI-DEM
3	LEI-2WEEK	LEI-WEEK	LEI-WEEK
4	LEI-DEM	LEI-DEM	LEI-DEM
5	FAM-MAN	n.v.t.	n.v.t.
6	FAM-OPR	n.v.t.	n.v.t.
7	FAM-ACT	n.v.t.	n.v.t.
8	GRO-O/A	GRO-STRAT	GRO-GVIS
9-1	VAA-HN-TMT	VAA-HN-TMT	VAA-HN-TMT
9-2	VAA-TOE-STRAT	VAA-TOE-STRAT	VAA-TOE-STRAT
10	VAA-TMT	VAA-TMT	VAA-TMT
11	VAA-O/A	VAA-O/A	VAA-O/A
12	VAA-GRO	VAA-GRO	VAA-GRO
13	VAA-I/O	VAA-I/O	VAA-I/O
14	LEI-PROF	LEI-DOOR	LEI-PROF
15	FAM-GE/F	n.v.t.	n.v.t.
16	GRO-OND	GRO-GVIS	GRO-STRAT
17	GRO-GVIS	GRO-MEE	GRO-MEE
18	GRO-JA/GE	GRO-NEE/E	GRO-JA/WISS

Tabel 29 Case uitwerkingen - Meest matchende organisaties n.a.v. tabel 28

case	1	2	3	4	5	6	7	8	9-1	9-2	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1A	5	Democratisch	Twée-wekelijks	Democratisch	Management	Oprichtersfamilie en CFO	Actief	Organische groei & acquisities	TMT	Strategisch plan (5 jr.)	TMT	Organische groei & acquisities	Groei en waarde creatie	Interne organisatie	Profiel	Geen effect	Ondernemerschap (drive /agressief)	Groei strategie	Ja, Geen gevolgen
1B	5	Democratisch	Wekelijks	Democratisch	Afstand	Oprichtersfamilie	Passief	Persoonlijke relaties	TMT (wekelijks)	Strategisch plan (5 jr.)	TMT	Mensen + processen	Groei	Interne organisatie	Profiel	Positief	Ondernemerschap	Urgentie	Ja, wisselingen in TMT
2A	6	Democratisch	Twée-wekelijks	Democratisch	Management	Oprichtersfamilie	Actief	Specialisatie	CEO 1-op-1	Strategisch plan	TMT	Kwaliteit van dienstverlening	Groei	Interne organisatie	Profiel	Geen effect	Specialisatie	Meebevegen	Nee
2B	4	Democratisch	Wekelijks	Democratisch	Management	Aandeelhouders	Actief	Optimalisatie	Middenkader	Middel lange termijn plan		Kwaliteit van dienstverlening	Groei	Interne organisatie	Doorgroeien	Geen effect	Kwaliteit van dienstverlening	Meebevegen	Nee
3A	11	Business Unit	Wekelijks	Business-unit	Management	Oprichtersfamilie	Actief	Organische groei & acquisities	Kennis verantkeren (zelfsturing)	Strategisch plan	TMT	Acquisities	Continuïteit	Interne organisatie	Profiel	Geen	Groei visie	Meebevegen	Nee
3B	5	Democratisch	Wekelijks	Democratisch	nvt	nvt	nvt	Stip op de horizon Strategieplan 2028	TMT	Strategisch plan (10 jr.)	TMT	Organische groei & acquisities	Groei	Interne organisatie	Doorgroeien	nvt	Groei visie	Meebevegen	Nee
4A	3	Individueel	Individueel	Individueel	Management	Oprichtersfamilie	Actief	Omgevingsfactoren	Dagbasis	Middel lange termijn plan		Trends	Groei	Interne organisatie	Profiel	Positief	Acquisities	Korte lijnen	Nee
4B	8	Democratisch	Wekelijks	Democratisch	nvt	nvt	nvt	Groei visie	Dagbasis	Strategisch plan	TMT	Acquisities	Groei	Interne organisatie	Profiel	nvt	Groei strategie	Meebevegen	Ja, wisselingen in TMT
SCORE	5	Democratisch	Wekelijks	Democratisch	Management	Oprichtersfamilie	Actief	Autonome groei & acquisities	TMT	Strategisch plan	TMT	Organische groei & acquisities	Groei	Interne organisatie	Profiel	Geen effect	Ondernemerschap Groei visie	Meebevegen	Nee

Tabel 30 Data/code matrix

	1	2	3	4	5	6	7	8	9-1	9-2	10	11	12	13	14	15	16	17	18	SCORE
LEI																				
LEI-3	+																			1
LEI-4	+																			1
LEI-5	+++																			3
LEI-6	+																			1
LEI-8	+																			1
LEI-11	+																			1
LEI-IND	+	+	+																	3
LEI-DEM		+++++		+++++																12
LEI-B/UNIT			+																	1
LEI-WEEK			++++																	5
LEI2WEEK			++																	2
LEI-PROF															+++++					6
LEI-DOOR															+					1
VAA																				
VAA-HN-TMT								++++												5
VAA-HN-CEO								+												1
VAA-HN-MK								+												1
VAA-HN-KEN								+												1
VAA-TOE-STRAT										+++++										6
VAA-TOE-MIDD							+		+											2
VAA-TMT										+++++										6
VAA-OPE									++											2
VAA-TRE												+								1
VAA-O/A												+++								4
VAA-M/P							+					+								2
VAA-KW/DI												++								2
VAA-GRO													+++++							7
VAA-CON													+							1
VAA-I/O														+++++						8

Tabel 31 Scorecard (1)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9-1	9-2	10	11	12	13	14	15	16	17	18	SCORE
GRO																				
GRO-O/A								++									+			3
GRO-P/L								+												1
GRO-SPEC								+									+			2
GRO-OPT								+												1
GRO-STRAT								+									+			2
GRO-OND																	++			2
GRO-KW/D																	+			1
GRO-OMG								+												1
GRO-GVIS								+									++	+		4
GRO-URG																		+		1
GRO-MEE																		++++		5
GRO-K/L																		+		1
GRO-JA/E																			++	2
GRO-JA/WISS																			+	1
GRO-NEE/E																			++++	5
FAM																				
FAM-MAN					++++															5
FAM-AFS					+															1
FAM-OPR						++++														5
FAM-AAN						+														1
FAM-ACT							++++													5
FAM-PAS							+													1
FAM-POS/E																	++			2
FAM-GE/E																	++++			4

Tabel 32 Scorecard (2)

6. Conclusie

Dit onderzoek is op zoek gegaan naar de vaardigheden van leiderschapsteams binnen familiebedrijven die leiden tot groei. In dit hoofdstuk is antwoord gegeven op de onderzoeksvraag. Per construct uit de onderzoeksvraag is de conclusie toegelicht. Ter afronding is een samenhangende conclusie gepresenteerd.

Over nagenoeg het gehele onderzoek heen (incl. cross case) is de conclusie dat, ongeacht de grootte van het leiderschapsteam, het leiderschapsteam gekenmerkt wordt als ‘team’. Hiermee wordt bedoeld dat ongeacht de onderlinge verschillen in hiërarchie en (eind)verantwoordelijkheid, gezamenlijk wordt geopereerd. Tenzij sprake is van absolute patstelling worden besluiten op basis van argumenten en discussie met elkaar genomen. In geval van patstelling is het de CEO die doorslaggevend is. Bewustzijn van het benodigde profiel van leden van het leiderschapsteam is binnen familiebedrijven van groot belang. De frequentie waarin leiderschapsteams er verstandig aan doen bij elkaar te komen voor overleg en besluitvorming is ten minste wekelijks.

Wat doen leiderschapsteams van familiebedrijven nu daadwerkelijk anders dan niet-familiebedrijven in relatie tot groei? Puur vanuit de tweedeling familiebedrijf vs. niet-familiebedrijf bezien, zijn enkele vaardigheden te destilleren die wel voorkomen bij familiebedrijven en niet bij niet-familiebedrijven. De familiebedrijven in dit onderzoek zijn heel bewust actief met overnames en sturen op organische groei. Beide als driver voor groei. De niet-familiebedrijven hebben overwegend een plan ontwikkeld hoe groei te realiseren. Opvallend is dat binnen het familiebedrijf mensen als factor wordt genoemd die leidt tot groei. De vaardigheid die hierbij hoort gaat over het aannamebeleid, het HRM component binnen de organisatie. Met andere woorden; ‘De juiste mensen aannemen’. Het is ook die factor mens die sterk terugkomt bij de samenstelling en totstandkoming van het leiderschapsteam bij familiebedrijven. Voor zes, incl. alle vier de familiebedrijven, van de acht organisaties is het profiel van de kandidaat bij samenstelling van het leiderschapsteam leidend. Men weet welke type kandidaat men zoekt en aan welke competenties en (karakter)eigenschappen de kandidaat moet voldoen. Intern doorgroeien, waarvan mogelijk verwacht zou worden dat iets is dat specifiek past bij het familiebedrijf, is juist de bij niet-familiebedrijven in dit onderzoek de route naar het leiderschapsteam.

Ondernemen, de mouwen opstropen en ervoor gaan zijn de vaardigheden die men inzet of heeft ingezet binnen het familiebedrijf met groei als resultaat. Voor de niet-familiebedrijven wordt overwegend een strategieplan of groeivisie ontwikkeld met groei als resultaat. Niet specifiek voor familiebedrijven maar zes van de acht organisaties, waarvan vier familiebedrijven, hanteren voor de toekomst van de organisatie een strategie(plan). Hiermee lijkt bevestigd te worden dat het opstellen van een strategieplan, dat als routeboek dient om doelstellingen te realiseren, een belangrijk element is binnen de bedrijfsvoering. Dit wordt min of meer bevestigd door alle organisaties die aangeven dat groei en continuïteit belangrijk zijn voor het voortbestaan op de lange termijn. De geïnterviewde organisaties zijn zich bewust dat groei noodzakelijk is.

De indirecte uitvoeringstaken die betrekking hebben op groei zijn voor alle organisaties in dit onderzoek gecodeerd met code 'VAA-I/O'. Dit staat voor 'Interne Organisatie'. Gekozen is om een containerbegrip toe te passen op alle vaardigheden die indirect een bijdrage leveren aan groei. De antwoorden zijn dusdanig divers dat losse coderingen geen navenante scores zouden opleveren. Onder 'Interne Organisatie' wordt verstaan dat de interne organisatie dusdanig in lijn loopt met de bewuste of onbewuste groeiambitie, zodat er sprake is van alignement. Voorbeelden zijn; het actief houden van de 'founders mentality', 'pushen op groei', de CEO die grotendeels van zijn tijd met de toekomst bezig is, de 'willen-winnen' cultuur creëren en bewaken, bouwen van een netwerk, identiteit, de juiste mensen aannemen, energie overbrengen, een sterke positionering, de kwaliteit van de dienstverlening, ruimte en vertrouwen geven, de uitstraling van de organisatie en medewerkers, de voortrekkersrol van de CEO die met de oliespuit rond loopt en de organisatie in de juiste richting blijft duwen. Allen stuk voor stuk vaardigheden die worden ingezet met als doel groei en ontwikkeling van de organisatie. In de within case en cross case vergelijkingen valt deze score niet op. Echter, in deze code zit misschien wel de meest concrete herkenning van vaardigheden die leiden tot groei. Iedere geïnterviewde heeft op een eigen gepassioneerde wijze verslag gedaan van deze uitvoeringstaken. Samenvattend is het een verzameling van vaardigheden die de verschillende leiderschapsteams bewust of onbewust intern inzetten, die indirect leiden of reeds hebben geleid tot groei.

Niet iedere organisatie/geïnterviewde heeft in kwantitatieve mate inzicht gegeven over groei in termen van omzet of medewerker aantal over de laatste drie jaar. Soms over een langere periode, soms in volume of in een enkel geval is geen inzicht verschaft. Dat er sprake is van groei en continuïteit over een langere periode is evident. Uit alle antwoorden is te destilleren dat voor de familiebedrijven organische groei en acquisities hiervoor de voornaamste aanleiding zijn geweest. Dit betekent dus dat het sturen op organische (autonome) groei, aangevuld met het doen van overnames hebben geleid tot groei. Daarbij moet opgemerkt worden dat niet een overtuigende score pleit voor organische groei en acquisities. Percentueel gezien betreft het 50 procent van de vier familiebedrijven binnen dit onderzoek die wel organische groei en acquisities aandragen als vaardigheid die is ingezet met groei als resultaat. En ook bij organisatie 3B wordt het doen van fusies en overnames genoemd als ingezette vaardigheid op basis waarvan de organisatie is gegroeid. Van de twee van de vier familiebedrijven waarbij het expliciet wel van toepassing is moet worden opgemerkt dat organisaties betreft met een miljardenomzet. Beide wereldwijd actief en op basis van toekomstvisie en een groeistrategie hebben zij de afgelopen decennia een significante groei gerealiseerd in omzet, medewerker aantal, activiteiten en omvang.

Ondernemen als vaardigheid die leidt of heeft geleid tot groei is wat de familiebedrijven inzetten als uitvoeringstaak. Dit lijkt betrekking te hebben op zeer operationele activiteiten. Vanuit dat perspectief kunnen ook op dit onderdeel het specialiseren, het doen van een overname en sturen op organische groei worden geschaard. Samenvattend kan gesteld worden dat het ‘echte ondernemen’, de mouwen opstropen en ‘dingen doen’ de familiebedrijven in relatie brengt met groei. Voor de niet-familiebedrijven hebben meer abstracte activiteiten en gebeurtenissen de link naar groei. Dit zijn respectievelijk de groeivisie, strategie(plan) en kwaliteit van de dienstverlening.

Aanpassingsvermogen in termen van meebewegen en snel kunnen reageren op de markt zijn factoren waaruit aanpassingsvermogen blijkt. In het totale onderzoek is dit voor vijf van de acht organisaties het geval, niet alleen een familiebedrijf, en daarmee niet specifiek toe te kennen aan familiebedrijven.

De familiebedrijven die hebben meegewerkt in dit onderzoek, daarvan zijn de opvallendste conclusies dat nagenoeg alle oprichtersfamilies nog altijd direct betrokken zijn bij de bedrijfsvoering in de vorm van een managementpositie. Het eigendom is in handen van de oprichtersfamilie en men heeft, op één

oprichtersfamilie na een actieve rol in het hedendaags management. Voorgaande betreft een feitelijke weergave van de resultaten. Opvallend is wel de uitkomst dat bij overwegend (vier van de zes) organisaties de familiebanden geen rol spelen in relatie tot de groei van de organisatie. Derhalve kan geen conclusie worden getrokken over de bijdrage van de oprichtersfamilie in relatie tot groei. De niet-familiebedrijven realiseren immers ook groei, waarbij geen sprake is van de aanwezigheid van een oprichtersfamilie in het leiderschapsteam.

Tot slot, van zeer overtuigende bewijzen voor verschillen in vaardigheden die familiebedrijven vs. niet-familiebedrijven inzetten om groei te realiseren is geen sprake. De familiebedrijven die hebben meegewerkt aan dit onderzoek hebben een meer operationeel karakter hoe men het groeipad beschrijft en wat men daadwerkelijk uitvoert. Voorbeelden van vaardigheden die behoren tot dit ‘ondernemerschap’ zijn o.a. het opbouwen van een netwerk, continu verbeteren, pionieren, identiteit creëren en een agressief acquisitiebeleid. Duidelijk is geworden dat sturen op organische groei en het doen van acquisities belangrijke vaardigheden zijn voor de familiebedrijven, maar niet voor alle familiebedrijven. Dit wil tevens niet zeggen dat de niet-familiebedrijven deze vaardigheden niet bezitten of inzetten. Er is genoeg reden om aan te nemen dat niet-familiebedrijven deze vaardigheden ook inzetten, alleen benoemt men de onderliggende vaardigheid duidelijk anders. De factor mens speelt opvallend een grote rol bij zowel de familiebedrijven als niet-familiebedrijven binnen dit onderzoek, wanneer het gaat over de vaardigheden die leiden of hebben geleid tot groei. Het aannemen van de juiste mensen, wordt hierbij uitdrukkelijk genoemd.

Onverwacht maar mogelijk niet minder waardevol is de conclusie die opgemaakt kan worden aan de hand van de cross case analyse. Hiermee lijkt onbedoeld en onverwacht een set aan kenmerken te zijn gecreëerd die gezamenlijk ‘groei-ingrediënten’, oftewel de vaardigheden van leiderschapsteams die leiden tot groei, lijken te zijn. Ongeacht of de organisatie een familiebedrijf of niet-familiebedrijf is. Deze vaardigheden zijn schematisch weergegeven in tabel 32, overeenkomstig met de tabel 25 maar met uitzondering van het onderdeel ‘familiebedrijf’.

Leiderschapsteam		toelichting
• LEI-DEM		Creëer een leiderschapsteam dat als team democratisch opereert.
• LEI-WEEK		Organiseer ten minste wekelijks een leiderschapsteam overleg.
• LEI-PROF		Stel een leiderschapsteam samen op basis van het benodigde profiel.
Vaardigheden		
• VAA-HN-TMT		Besluit actuele vraagstukken in het leiderschapsteam overleg.
• VAA-TOE-STRAT		Stel een strategieplan op voor 3-5 jaar.
• VAA-TMT		De leden van het leiderschapsteam formuleren gezamenlijk de strategie.
• VAA-O/A		Het doen van acquisities en sturen op organische groei zijn voornaamste vaardigheden die leiden tot groei.
• VAA-GRO		Bewustzijn creëren dat groei en continuïteit essentieel zijn.
• VAA-I/O		Zorgen voor alignement tussen de interne organisatie en de strategie.
Groei		
• GRO-O/A		Sturen op organische groei en overweeg acquisities als groei-instrument.
• GRO-GVIS		Creëren van een (groei)visie voor de organisatie
• GRO-MEE		Meebewegen met marktkansen en -ontwikkelingen. Reageer adequaat.
• GRO-NEE/E		Behoed de organisatie voor een managementcrisis.

Tabel 33 Vaardigheden die leiden tot groei

6.1 Discussie

Het doel van dit onderzoek was om inzicht te verkrijgen in vaardigheden die door leiderschapsteams van familiebedrijven worden ingezet in relatie tot groei, die anders zijn dan niet-familiebedrijven. De resultaten van dit onderzoek laten zien dat de scope wellicht minder relevant is gebleken dan vooraf werd gedacht. Door de waarnemingen, interpretaties en gegeven antwoorden tijdens de interviews is gebleken dat organisaties die groei hebben gerealiseerd, bepaalde vaardigheden hebben toegepast. Hierbij maakt het geen verschil of de organisatie een familiebedrijf is of geen familiebedrijf. Dit lijkt tegenstrijdig te zijn met wat Miller en Le Breton-Miller (2005) hebben gesteld. Zij stellen dat familiebedrijven ‘winnaars’ worden en blijven doordat verschillende individuele filosofieën worden omarmd, waardoor een onderscheidende wijze van leiderschap ontstaat. En aanvullend, dat die onderscheidende wijze van leiderschap een driver achter concurrentievoordeel is. Dit onderzoek wijst juist uit dat de meer basale elementen van aansturing en de vaardigheden die daarbij worden ingezet, de factoren zijn waardoor concurrentievoordeel wordt gegenereerd. Met andere woorden; het onderscheidende wat de familie als groep of individuele familieleden met zich mee brengen, daarop is geen match gevonden.

Het zijn ook Miller en Le Breton-Miller (2005) die stellen dat niet-familiebedrijven (The Grasshoppers) gericht zijn op de korte termijn en dat familiebedrijven (The FCB Ants) een focus hebben op de lange termijn. Ondanks dat de familiebedrijven in dit onderzoek al tientallen jaren bestaan (variërend van 26-90 jaar) en daarmee de stelling van Miller en Le Breton Miller op dit onderdeel overeenkomt, kan niet worden gesteld dat de niet-familiebedrijven gericht zijn op de korte termijn. Het zijn ook de niet familiebedrijven die een toekomst- en groeivisie ontwikkelen en een stip op de horizon plotten tot 10 jaar in de vooruit. Niet gevonden zijn elementen die wijzen op snelle winst, weinig loyaliteit, financieel gedreven en sterk individualistisch en bureaucratisch (Miller & Le Breton-Miller, 2005).

Er zijn een aantal verschillen gevonden in hoe de leiderschapsteams binnen familiebedrijven vaardigheden inzetten, anders dan de leiderschapsteams in niet-familiebedrijven. Een bijdrage aan de literatuur die wellicht meer tot de verbeelding spreekt en toepasbaar is voor een veel grotere groep organisaties, ongeacht of het een familiebedrijf betreft, zijn de vaardigheden als resultaat van de cross case analyse (tabel 32). Hiermee lijkt een set aan overall vaardigheden te zijn ontstaan, zeer generiek toepasbaar.

De uitkomsten van dit onderzoek lijken daarmee in lijn te lopen met de eerdere bevindingen zoals Gilbert et al. (2006) hebben gesteld. Samenvattend zegt het dat groei twee dimensies kent; één intern en twee; extern. Intern loopt daarbij mogelijk separaat van de externe activiteiten. Waar Gilbert et al. veelal klant georiënteerde interne zaken benoemen, kan door dit onderzoek de interne dimensie van groei worden uitgebreid met alle niet klant-gerelateerde interne activiteiten zoals o.a.; netwerk opbouwen, HRM (de juiste mensen aannemen, uitstraling, met de oliespuit rondlopen, etc. Gilbert et al. benoemen bij de externe groei dimensie uitdrukkelijk de vaardigheid ‘het doen van overnames’ , waarbij men positie, aandeel en/of capaciteit verkrijgt. Dit betekent concreet dat van belang is hoe alle interne activiteiten en vaardigheden ‘align’ zijn met alle externe activiteiten en vaardigheden Dit kan niet los van elkaar worden gezien, ook niet deels.

6.2 Limitaties

De beperking die tijdens het onderzoek naar voren is gekomen en het meest in het oog springt is dat het onderzoek té interessant is voor het aantal cases waarmee is gewerkt. Hiermee wordt bedoeld dat het onderzoek voor de beschikbare tijd te kleinschalig is gebleken. Het onderwerp is daarbij van belang voor vele organisaties, familiebedrijf of niet-familiebedrijf, waarbij een grotere en diverse doelgroep wenselijk lijkt. Van een grotere groep doelgroep zouden ook kleinere organisaties (MKB tot ca. 50 medewerkers en maximaal een paar miljoen euro omzet) onderdeel moeten uitmaken om te beoordelen of sprake is van convergerende resultaten.

Aanvankelijk was het de bedoeling om organisaties van vergelijkbare omvang, omzetniveau en medewerker aantal in een casestudie te onderzoeken. Niet te doen is het gebleken om binnen

afzienbare tijd een match te vinden in omvang, omzet en medewerker aantal en branche. Hierdoor is het vergelijken van organisaties binnen dezelfde case op deze onderdelen niet gelukt. Al snel werd duidelijk dat omzet en aantal medewerkers in het onderzoek niet van doorslaggevende factor zijn. Het gaat immers om gedrag van het (leiderschaps)team en wat zij uitvoeren. Idealiter worden organisaties vergeleken die op alle kenmerken overeenkomstig zijn.

Voor een dergelijk onderzoek is het van belang dat alle respondenten volledige openheid van zaken willen geven en geen sprake is van response-bias. Ondanks dat in dit onderzoek niet het geheim van de smid centraal staat maar meer abstracte gedragingen zijn onderzocht, is dat niet bij alle respondenten ervaren. Vooraf is evengoed een duidelijke introductie en verwachtingspatroon afgegeven. Hierdoor kan het zijn dat sommige antwoorden moeten worden beschouwd als momentopname.

Van alle organisaties zijn directieleden geïnterviewd. Waardevolle en inspirerende gesprekken hebben tot mooie inzichten geleid. Bij een volgend onderzoek is de medewerking van in ieder geval de Algemeen directeur (CEO) of een familielid (in geval van het familiebedrijf) gewenst. Ervaren is dat oprichters, eigenaren of opvolgers net iets vrijer zijn in de uitspraken. Voor mogelijke bijvangst en interpretatie van de antwoorden in algemene zin heeft dit de voorkeur. In de huidige opzet, aangevuld met een beperkt eigen netwerk onder oprichters, eigenaren of opvolgers, is dit niet volledig uitgepakt zoals beschreven in de methodologie sectie (H3).

6.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Het onderwerp is, zeker ook gezien de slotconclusie, meer dan het onderzoeken waard op grote schaal. Dit betekent concreet dat een longitudinaal onderzoek zou moeten plaatsvinden waarbij grotere groepen bedrijven (familie- en niet-familiebedrijven) in dezelfde branche en omvang, kunnen worden onderzocht op een dergelijke kwalitatieve wijze. De interpretaties van de onderzoeker spelen een grote rol. Gezichtsuitdrukkingen, houding, concentratie en het gevoel of respondent volledig open is zijn bepalende factoren bij oordeelsvorming. Door een vervolgonderzoek op grotere schaal en over langere periode uit te voeren, wordt de generaliseerbaarheid vergroot.

Daarnaast kan daardoor dieper worden ingezoomd op het onderdeel ‘Interne Organisatie’, wat als containercode is toegepast binnen dit onderzoek maar waarbij grotere volumes data, meer inzichten volgen en mogelijk een meer concrete conclusie kan worden getrokken. Derhalve ontstaat een meer betrouwbare generalisatie.

Wanneer bovenstaande suggesties internationaal worden uitgevoerd kan het onderdeel cultuur ook worden onderzocht. Mogelijk is de geografische ligging van invloed, evenals lokale (landelijke) wet- en regelgeving. Daarmee worden meer inzichten ontrafeld die organisaties, familiebedrijf of niet-familiebedrijf nog beter kunnen dienen bij de groei en ontwikkeling.

6.4 Aanbevelingen voor opvolgers en managers

Onderstaande drie alinea’s bevatten aanbevelingen voor opvolgers en managers. In drie gecomprimeerde uiteenzettingen is de vertaling gemaakt van de onderzoeksresultaten naar de praktijk.

Waar Miller en Le Breton-Miller (2005) stellen dat familiebedrijven ‘winnaar’ worden en blijven door individuele filosofieën, laat dit onderzoek zien dat opvolgers en managers er verstandig aan doen om gezamenlijk met het leiderschapsteam een filosofie op de toekomst te formuleren. Deze filosofie kan dan het best worden beschouwd als de ‘groeivisie’. Aanvullend is het advies om deze groeivisie als actief en bewust organisatieonderdeel te bestempelen. Op deze wijze wordt op een positieve manier beïnvloed dat eerder gemaakte keuzes in de beginjaren van organisatie of ondernemer minder lang of zelfs geen effect meer hebben op de verrichtingen, zoals Gilbert, McDougall en Adretsch (2006) hebben gesteld.

In zekere zin is het opstellen van een business model zoals Teece (2009) dat heeft beschreven, de samenvattende aansluiting op de ‘groe-ingrediënten’ die zijn gevonden. Het is dan ook de aanbeveling een groeivisie en strategieplan op te stellen. Wat daarop idealiter moet volgen is de vertaling ervan naar de interne organisatie. Hoe wordt ervoor gezorgd dat de interne organisatie op alle onderdelen in lijn loopt met de groeivisie en het strategieplan. Voer het plan vervolgens uit, opgeknipt naar acceptabele periodes en voer wekelijks leiderschapsteamoverleg. In vergelijking met de theorie van

Dawar (2013) die zegt dat het hedendaags de downstream activities zijn die leiden tot waarde creatie en concurrentievoordeel, toont dit onderzoek aan dat het wel degelijk een samenspel is van zowel de upstream als ook de downstream activities die in totaliteit leiden tot groei en ontwikkeling van de organisatie.

De laatste aanbeveling aan opvolgers en managers gaat over de rol van de mens binnen de organisatie, en heeft daarmee integraal een link naar voorgaande twee aanbevelingen. De factor mens niet alleen binnen het leiderschapsteam maar in de gehele organisatie. En evengoed heeft dit geen betrekking op alleen het familiebedrijf of het niet-familiebedrijf. In dit onderzoek is duidelijk geworden dat het aannemen van de juiste mensen een essentiële vaardigheid is in relatie tot groei en ontwikkeling. Onderschat dit element niet. Het zijn de mensen die een groeivisie ontwikkelen, het zijn de mensen die een strategieplan opstellen (incl. het sturen op organische groei en het doen van acquisities) en het zijn de mensen die de interne organisatie laten aansluiten op de ambitie. Het zijn ‘mensen’ die dat doen. Het gaat daarmee over het toepassen van de vaardigheid ‘de juiste mensen aannemen’, op basis van het profiel van kandidaten. Een bewuste overweging welke kandidaat wordt aangesteld en op basis waarvan. Waar Garcia-Granero, Fernandez-Mesa, Jansen & Vega-Jurado (2018) refereren, aan de mogelijkheid tot meningsverschillen en rolconflicten, is het de aanbeveling aan opvolgers en managers om bij aanstellingen gebruik te maken van (verschillende) profielen. Wees bewust van welk profiel benodigd is voor welke functie. Zet niet in op allemaal gelijkgestemden, in tegendeel selecteer verschillende (kleuren)profielen, competente kandidaten en schuw een meningsverschil of soms rolconflict niet.

Bibliografie

- Arregle, J., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73–95. <https://onlinelibrary-wiley-com.eur.idm.oclc.org/doi/full/10.1111/j.1467-6486.2007.00665.x?sid=worldcat.org>
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem1. *Family Business Review*, XV(1), 45–58. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1741-6248.2002.00045.x>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://journals-sagepub-com.eur.idm.oclc.org/doi/10.1177/014920639101700108>
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek* (1ste editie). Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business Research Methods* (derde editie). Oxford University Press.
- Camelo-Ordaz, C., Hernandez-Lara, A. and Valle-Cabrera, R. (2005), “The relationship between top management teams and innovative capacity in companies”, *Journal of Management Development*, Vol. 24 No. 8, pp. 683-705. <https://www-emerald-com.eur.idm.oclc.org/insight/content/doi/10.1108/02621710510613726/full/html>
- Camalo-Ordaz, C., de la Luz Fernandez-Alles, M., & Valle-Cabrera, R. (2008). Top management team’s vision and human resources management practices in innovative Spanish companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 620–638. <https://www-tandfonline-com.eur.idm.oclc.org/doi/full/10.1080/09585190801953665>
- Carpenter, M. A. (2011). *The Handbook of Research on Top Management Teams*. Edward Elgar Publishing Limited.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2020, oktober). *Familiebedrijven in Nederland*. <https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2020/44/familiebedrijven-in-nederland-2015-2018>
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*, 23(3), 239–290. <https://www-sciencedirect-com.eur.idm.oclc.org/science/article/pii/S0149206397900349>
- Corbin, J. M. and Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3–21. <https://doi.org/10.1007/bf00988593>
- Dawar, N. (2013). When Marketing is Strategy. *Harvard Business Review*, 101–108. <https://hbr.org/2013/12/when-marketing-is-strategy>
- Deloitte. (2020). *Private company issues and opportunities 2020 | Family business edition*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/risk/Deloitte-private-company-issues-and-opportunities-2020.pdf>

- De Swaan Arons, M., van den Driest, F., & Weed, K. (2014). The Ultimate Marketing Machine. *Harvard Business Review*, 55–63. <https://web-b-ebscohost-com.eur.idm.oclc.org/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=03be156f-eea0-45f5-872d-f5dc718c22ec%40pdc-v-sessmgr01>
- Dijkstra, M., & Kosterman, R. (2014, 12 april). *Hoeders van het familievermogen*. Erasmus Research Institute of Management. https://www.irim.eur.nl/fileadmin/centre_content/family_business/images/Elsevier_artikel.pdf
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P. R. and Jaspersen, L. J. (2018). *Management and Business Research*. Thousand Oaks, Canada: SAGE Publications.
- Edmondson, A. C., Roberto, M. A., & Watkins, M. D. (2003). A dynamic model of top management team effectiveness: managing unstructured task streams. *The Leadership Quarterly*, 14, 297–325. <https://www-sciencedirect-com.eur.idm.oclc.org/science/article/pii/S1048984303000213>
- Eisenhardt K.M. & Martin J.A. (2000), Dynamic Capabilities: What are they?, *Strategic Management Journal*, Vol 21, 1105-1121. <https://www-jstor-org.eur.idm.oclc.org/stable/3094429>
- Ensley, M. D., & Pearson, A. W. (2005). An Exploratory Comparison of the Behavioral Dynamics of Top Management Teams in Family and Nonfamily New Ventures: Cohesion, Conflict, Potency, and Consensus. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 267–284. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00082.x>
- Europese Commissie. (2009, november). *Overview of Family-Business-Relevant Issues: research, networks, policy measures and existing studies*. European Commission Enterprise and Industry Directorate-General. https://ec.europa.eu/growth/smes/supporting-entrepreneurship/family-business_nl
- EY Global. (2018, 5 juli). *Waarom familiebedrijven sneller groeien dan andere ondernemingen*. EY. https://www.ey.com/nl_nl/growth/growth-barometer-family-business
- FBNed. (2020, 30 oktober). *CBS meldt cijfers op basis van nieuw onderzoek naar familiebedrijven*. FBNed | Vereniging Familiebedrijven Nederland. <https://fbned.nl/nl/nieuws/2020-11-03-cbs-meldt-cijfers-op-basis-van-nieuw-onderzoek-naar-familiebedrijven>
- Flören, R. H. (1998). 'The significance of family business in the Netherlands'. *Family Business Review*, 11(2), 121-134.
- Garcia-Granero, A., Fernandez-Mesa, A., Jansen, J. J. P., & Vega-Jurado, J. (2018). Top management team diversity and ambidexterity: The contingent role of shared responsibility and CEO cognitive trust. *Long Range Planning*, 51, 881–893. <https://www-sciencedirect-com.eur.idm.oclc.org/science/article/pii/S0024630117304600>
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press.
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 653–707. <https://www-tandfonline-com.eur.idm.oclc.org/doi/full/10.1080/19416520.2011.593320>

- Gupta, P. D., Guha, S., & Krishnaswami, S. S. (2013). Firm growth and its determinants. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2(15), 1–14. <https://www-proquest-com.eur.idm.oclc.org/docview/1652836414/fulltextPDF/AA4185579ACE41ECPQ/1?accountid=13598>
- Gilbert, B. A., McDougall, P. P., & Audretsch, D. B. (2006). New Venture Growth: A Review and Extension. *Journal of Management*, 32(6), 926–950. <https://journals-sagepub-com.eur.idm.oclc.org/doi/10.1177/0149206306293860>
- Greiner, L. E. (1998). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 1–12. https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_8559/objava_99894/fajlovi/GREINER%20Evolution_and_Revolution_as_Organizations_Grow.pdf
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193–206. https://www-jstor-org.eur.idm.oclc.org/stable/258434?seq=1#metadata_info_tab_contents
- Handler, W. C. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, VII(2), 133–157. <https://journals-sagepub-com.eur.idm.oclc.org/doi/10.1111/j.1741-6248.1994.00133>
- Harmancioglu, A., Grinstein, A. & Goldman, A. (2010) ‘Innovation and performance outcomes of market information collection efforts: The role of top management team involvement.’ *International Journal of Research in Marketing* 27 (1): 33– 43. <https://www-sciencedirect-com.eur.idm.oclc.org/science/article/pii/S0167811609000895>.
- Hart, S. L., Milstein, M. B., & Caggiano, J. (2003). Creating Sustainable Value. *Academy of Management*, 17(2), 56–69. <https://www.jstor.org/stable/4165956>
- Hoekstra, W. B., & Wiebes, E. D. (2020, 7 september). *Nota over de toestand van 's Rijks Financiën | Nationaal Groeifonds*. Tweede Kamer der Staten-Generaal. https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/brieven_regering/detail?id=2020Z15674&did=2020D33873
- Jansen, J. (2019). *Toename in aantal snelgroeierende bedrijven meer dan gehalveerd; minder startups groeien door tot snelgroeierend bedrijf*. Erasmus Centre for Entrepreneurship. <https://ece.nl/app/uploads/ScaleUp-Dashboard-2019.pdf>
- Kets de Vries, M. F. R. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59–71. <https://www-sciencedirect-com.eur.idm.oclc.org/science/article/pii/0090261693900718>
- Kou, G., Ergu, D., Lin, C., & Chen, Y. (2016). pairwise comparison matrix in multiple criteria decision making. *Technological and economic development OF ECONOMY*, 33(6), 738–765. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.3846/20294913.2016.1210694>
- Leen, J. L., & Mertens, J. (2015). *Praktijkgericht onderzoek in bedrijf*. Uitgeverij Coutinho.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2016). Family firms and practices of sustainability: A contingency view. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 26–33. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1877858515300504>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis* (2de ed.). SAGE Publications.

- Miller, D., Wright, M., Le Breton-Miller, I., & Scholes, L. (2015). Resources and Innovation in Family Businesses: The Janus-face of Socioemotional Preferences. *California Management Review*, 58(1), 20–40. <https://journals-sagepub-com.eur.idm.oclc.org/doi/10.1525/cmr.2015.58.1.20>
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing For The Long Run: Lessons In Competitive Advantage From Great Family Businesses*. Harvard Business School Press.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005a). Management Insights from Great and Struggling Family Businesses. *Long Range Planning*, 38, 517–530. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630105001123>
- Miller, D., & Le Breton - Miller, I. (2006). Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73–87. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1741-6248.2006.00063.x>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategie Safari* (2e editie, Vol. 2009). Pearson Education Benelux.
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 79–93. <https://web-a-ebshost-com.eur.idm.oclc.org/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=34b4114b-f270-41c4-bd36-b72f1b9a3e95%40sdc-v-sessmgr01>
- Rabobank, BDO, & Erasmus Universiteit. (2020, september). *Het geheim van de eeuwige jeugd*. Erasmus Centre for Family Business (ECFB). https://www.rabobank.nl/images/het-geheim-van-de-eeuwige-jeugd_291091295.pdf
- Royer, S., Simons, R., Boyd, B., & Rafferty, A. (2008). Promoting Family: A Contingency Model of Family Business Succession. *Family Business Review*, XXI(1), 15–30. <https://journals-sagepub-com.eur.idm.oclc.org/doi/10.1111/j.1741-6248.2007.00108.x>
- ScaleUp Dashboard 2019: Climate for fast-growing companies in the Netherlands has deteriorated. (2019, 31 oktober). *Erasmus Center for Entrepreneurship*. <https://ece.nl/scaleup-dashboard-2019-climate-for-fast-growing-companies-in-the-netherlands-has-deteriorated/>
- Schjoedt, L., Monsen, E., Pearson, A., Barnett, T., & Chrisman, J. J. (2013). New Venture and Family Business Teams: Understanding Team Formation, Composition, Behaviors, and Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1–14. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00549.x>
- Schreuder Peters, R. P. I. J. (2012). *Methoden & Technieken van Onderzoek* (3e druk). Sdu Uitgevers bv.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997), Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18(7), 509–533. https://www-jstor-org.eur.idm.oclc.org/stable/3088148?seq=1#metadata_info_tab_contents
- Teece D.J. (2007), Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (sustainable) Enterprise Performance, *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. https://www-jstor-org.eur.idm.oclc.org/stable/20141992?seq=1#metadata_info_tab_contents

- Teece, D. J. (2009). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43, 172–194. <https://www.sciencedirect-com.eur.idm.oclc.org/science/article/pii/S002463010900051X>
- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance : dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352 https://www-jstor-org.eur.idm.oclc.org/stable/43822373?seq=5#metadata_info_tab_contents
- Teece, D. J. (2018). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal of Management and Organization*, 24(3), 359–368. <https://www-cambridge-org.eur.idm.oclc.org/core/journals/journal-of-management-and-organization/article/dynamic-capabilities-as-workable-management-systems-theory/0F3A795EE011931B83135B324C33393E>
- Van Tulder, R. (2018). *Skill Sheets* (derde editie). Pearson Benelux.
- Van Wijhe, M., & Thomassen, A. J. (2020, 22 oktober). Wopke-Wiebesfonds zet met drempel familiebedrijf bij voorbaat buitenspel. *Het Financiële Dagblad*. <https://fd.nl/opinie/1361890/wopke-wiebesfonds-zet-met-drempel-familiebedrijf-bij-voorbaat-buitenspel>
- Von der Leyen, U. (2020, september). *BOUWEN AAN DE WERELD WAARIN WE WILLEN LEVEN: EEN UNIE VAN VITALITEIT IN EEN KWETSBARE WERELD*. Europese Commissie. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/nl/SPEECH_20_1655
- Winter S.G. (2003). Understanding dynamic capabilities, *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995. https://www-jstor-org.eur.idm.oclc.org/stable/20060593?seq=1#metadata_info_tab_contents
- Yin, R. K. (2013). Validity and generalization in future casestudy evaluations. *Evaluation*, 19(3), 321–221. <https://journals-sagepub-com.eur.idm.oclc.org/doi/10.1177/1356389013497081>
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 12(3), 339–351. https://www-jstor-org.eur.idm.oclc.org/stable/3086025?seq=1#metadata_info_tab_contents
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43(2–3), 216–226. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630109000533>

Bijlage A Definities codes

Definities codes

Leiderschapsteam grootte 3-11: LEI-3-11	Het aantal personen dat vertegenwoordigd is in het leiderschapsteam.
Individuele rolverdeling: LEI-IND	De rolverdeling binnen het leiderschapsteam is individueel georganiseerd.
Democratische rolverdeling: LEI-DEM	Hoe de rolverdeling binnen het leiderschapsteam kent een democratisch karakter.
Rolverdeling in Business-Units: LEI-B/UNIT	De rolverdeling binnen het leiderschapsteam is georganiseerd op Business-Unit niveau.
Overleg frequentie: LEI-WEEK	Het TMT komt wekelijks bij elkaar voor overleg.
Overleg frequentie: LEI-2WEEK	Het TMT komt iedere twee weken bij elkaar voor overleg.
Profiel TMT lid: LEI-PROF	Het is bekend aan welk profiel de org. behoefte heeft.
Doorgroeien: LEI-DOOR	Positie verkregen o.b.v. intern doorgroeien.
Vaardigheden over het hier & nu: VAA-HN-TMT	Het hier & nu van de organisatie wordt op TMT niveau besloten.
Vaardigheden over het hier & nu: VAA-HN-CEO	Besluiten over het hier & nu van de organisatie worden door de CEO genomen.
Vaardigheden over het hier & nu: VAA-HN-MK	Besluiten over het hier & nu van de organisatie wordt door het middenkader genomen.
Vaardigheden over het hier & nu: VAA-HN-KEN	Besluiten over het hier & nu worden genomen door kennis te verankeren in de organisatie.

TMT = Leiderschapsteam

vervolg

Vaardigheden over het de toekomst: VAA-TOE-STRAT	Een strategieplan ligt aan de basis voor de activiteiten in de toekomst. Men weet waar men heen wilt.
Vaardigheden over het de toekomst: VAA-TOE-MIDD	Een visie op de middellange termijn is aanwezig, vormt geen stuurinstrument.
Rolverdeling bij thema 'toekomst': VAA-TMT	De totstandkoming van de toekomstvisie wordt bepaald door het TMT.
Rolverdeling bij thema 'toekomst': VAA-OPE	De toekomst van de organisatie is iets operationeels. Geen thema an sich.
Uitvoeringstaken direct betrekking op groei: VAA-TRE	Trends en daar op inspelen hebben direct betrekking op groei en ontwikkeling.
Uitvoeringstaken direct betrekking op groei: VAA-O/A	Organische groei en het doen van acquisities hebben direct betrekking op groei en ontwikkeling.
Uitvoeringstaken direct betrekking op groei: VAA-M/P	De (juiste) mensen en goede processen hebben direct betrekking op groei en ontwikkeling.
Uitvoeringstaken direct betrekking op groei: VAA-KW/D	De kwaliteit van de dienstverlening heeft direct betrekking op groei en ontwikkeling.
Belang van deze uitvoeringstaken: VAA-GRO	Groei realiseren is van belang.
Belang van deze uitvoeringstaken: VAA-CON	Continuïteit op de lange termijn.
Uitvoeringstaken indirect betrekking op groei: VAA-I/O	De interne organisatie loopt in lijn met de toekomstige doelen, door o.a.: - juiste mensen aannemen - ondernemerschap - gecommitteerde medewerkers - energie overbrengen - cultuur / DNA - oliespuut - compliance & CSR - ruimte en vertrouwen geven - persoonlijke betrokkenheid

Definities codes

Gegroeid door uitvoeringstaken: GRO-O/A	De organisatie is gegroeid als gevolg van organische groei en acquisities.
Gegroeid door uitvoeringstaken: GRO-P/L	De organisatie is gegroeid als gevolg van persoonlijke relaties.
Gegroeid door uitvoeringstaken: GRO-SPEC	De organisatie is gegroeid als gevolg van specialisatie.
Gegroeid door uitvoeringstaken: GRO-OPT	De organisatie is gegroeid als gevolg van optimaliseren.
Gegroeid door uitvoeringstaken: GRO-STRAT	De organisatie is gegroeid als gevolg van hebben van een (groei)strategie.
Gegroeid door uitvoeringstaken: GRO-OND	De organisatie is gegroeid als gevolg van ondernemerschap.
Gegroeid door uitvoeringstaken: GRO-KW/D	De organisatie is gegroeid als gevolg van ondernemerschap.
Aanleiding voor groei: GRO-KW/D	Inzetten op de kwaliteit van de dienstverlening leidt /heeft geleid tot groei.
Aanleiding voor groei: GRO-OMG	De omgevingsfactoren leiden / hebben geleid tot groei.
Aanleiding voor groei: GRO-GVIS	Het hebben van een groeivisie leidt / heeft geleid tot groei.
Aanpassingsvermogen blijkt uit: GRO-MEE	Aanpassingsvermogen blijkt uit het kunnen meebewegen en snel reageren op de markt.
Aanpassingsvermogen blijkt uit: GRO-K/L	Aanpassingsvermogen blijkt uit het aanhouden van korten lijnen.
Managementcrisis: GRO-JA/GE	Wel managementcrisis geweest, geen effect op de organisatie.
Managementcrisis: GRO-JA/WISS	Wel managementcrisis geweest, gevolg: wisselingen in de top.
Managementcrisis: GRO-NEE/E	Geen managementcrisis geweest.

vervolg

Betrokkenheid oprichtersfamilie: FAM-MAN	De oprichtersfamilie is betrokken bij het management van de organisatie.
Betrokkenheid oprichtersfamilie: FAM-MAN	De oprichtersfamilie is op afstand betrokken bij het management van de organisatie.
Eigendom (familie)-bedrijf: FAM-OPR	Het eigendom van de organisatie is in handen van de oprichtersfamilie.
Eigendom (familie)-bedrijf: FAM-AAN	Het eigendom van de organisatie is in handen van aandeelhouders.
Managementrol oprichtersfamilie: FAM-ACT	De oprichtersfamilie heeft een actieve managementrol.
Managementrol oprichtersfamilie: FAM-PAS	De oprichtersfamilie heeft een passieve managementrol.
Effect familiebanden: FAM-POS/E	De familiebanden hebben een positief effect op de groei van de organisatie.
Effect familiebanden: FAM-GE/E	De familiebanden hebben geen effect op de groei van de organisatie.

Leiderschapsteam	LEI
LEI: 3	LEI-3
LEI: 4	LEI-4
LEI: 5	LEI-5
LEI: 6	LEI-6
LEI: 8	LEI-8
LEI: 11	LEI-11
LEI: Individueel	LEI-IND
LEI: Democratisch	LEI-DEM
LEI: Businessunit	LEI-B/UNIT
LEI: Wekelijks	LEI-WEEK
LEI: Tweewekelijks	LEI-2WEEK
LEI: Profiel	LEI-PROF
LEI: Doorgroeien	LEI-DOOR

Vaardigheden	VAA
VAA: Hier + Nu TMT	VAA-HN-TMT
VAA: Hier + Nu CEO	VAA-HN-CEO
VAA: Hier + Nu Middenkader	VAA-HN-MK
VAA: Hier + Nu Kennis	VAA-HN-KEN
VAA: Toekomst: Strategisch plan	VAA-TOE-STRAT
VAA: Toekomst: Middel lang	VAA-TOE-MIDD
VAA: Top Management Team	VAA-TMT
VAA: Operationeel	VAA-OPE
VAA: Trends	VAA-TRE
VAA: Organische groei + acquisitie	VAA-O/A
VAA: Mensen + processen	VAA-M/P
VAA: Kwaliteit dienstverlening	VAA-KW/DI
VAA: Groei	VAA-GRO
VAA: Continuïteit	VAA-CON
VAA: Interne organisatie	VAA-I/O

Groei	GRO
GRO: Organische groei + acquisitie	GRO-O/A
GRO: Persoonlijke relaties	GRO-P/L
GRO: Specialisatie	GRO-SPEC
GRO: Optimalisatie	GRO-OPT
GRO: Strategieplan	GRO-STRAT
GRO: Ondernemerschap	GRO-OND
GRO: Kwaliteit dienstverlening	GRO-KW/D
GRO: Omgevingsfactoren	GRO-OMG
GRO: Groeivisie	GRO-GVIS
GRO: Urgentie	GRO-URG
GRO: Meebewegen	GRO-MEE
GRO: Korte lijnen	GRO-K/L
GRO: Ja-geen effect	GRO-JA/GE

GRO:	Ja-wisseling in top	GRO-JA/WISS
GRO:	Nee-effect	GRO-NEE/E

Familiebedrijf	FAM
FAM: Management	FAM-MAN
FAM: Afstand	FAM-AFS
FAM: Oprichtersfamilie	FAM-OPR
FAM: Aandeelhouders	FAM-AAN
FAM: Actief	FAM-ACT
FAM: Passief	FAM-PAS
FAM: Positief effect	FAM-POS/E
FAM: Geen effect	FAM-GE/E

Bijlage B Codeboom

Kernbegrip	Code	Axiaal codering	Open codering
Leiderschapsteam	LEI-3 t/m LEI-11	3-4-5-6-8-11	3-4-5-6-8-11
	LEI-IND	Individueel	Rolverdeling per discipline 1-op-1overleggen Per discipline per directielid, grote vraagstukken = algemeen directeur.
	LEI-DEM	Democratisch	Democratisch. CEO beslist (o.b.v. discussie). CEO is leidend (o.b.v. discussie). Democratisch tenzij. Business Unit. Gelijkwaardig. RvB + ExCO. In ExCo o.b.v. consensus. In MT, o.b.v. democratisch besluit. O.b.v. discussie en onderbouwing. Top-down en bottom-up. Gezamenlijk o.b.v. argumenten. De hiërarchie staat gelijk aan elkaar. Uiteindelijk proberen we democratisch te besluite maar niet altijd.
	LEI-B/UNIT	Businessunit	Businessunit
	LEI-WEEK	Wekelijks	Week / kwartaal / jaar cyclus. Wekelijks. Wekelijks directieoverleg.
	LEI-2WEEK	Tweewekelijks	Eéns per twee weken het MT.
	LEI-PROF	Profiel	O.b.v. zelfreflectie en inzicht in de behoefte, heel bewust. zwaargewichten op nieuw en hoger niveau gezocht. O.b.v. competenties, kennis en ervaring, over capaciteit / te goed mensen. Bewuste samenstelling o.b.v. profielen. Profielen en karakters gezocht vanuit groeipotentieel.

Bewust op zoek naar mensen met bepaalde eigenschappen.
O.b.v. zienswijze, kennis en visie MT leden.

LEI-DOOR Doorgroeien

Founders + 1 nieuwe aandeelhouder o.b.v. doorgroei.
Intern doorgroeien (+ profiel)

Kernbegrip	Code	Axiaal codering	Open codering
Vaardigheden	VAA-HN-TMT	Hier + Nu TMT	Hands-on besluitvorming (ExCo). Maandvergadering (businessreview). Actuele overlegstructuur. Wekelijks overleg leiderschapsteam. Waan van de dag. Dagelijkse leiding business units. Dagbasis; wat voor de voeten komt. Idee-discussie-besluit. Business Unit directeuren
	VAA-HN-CEO	Hier + Nu CEO	Dagelijks individueel CEO+MT leden.
	VAA-HN-MK	Hier + Nu Middenkader	Belegd bij middenkader.
	VAA-HN-KEN	Hier + Nu Kennis	Verankeren kennis en ervaring in de organisatie.
	VAA-TOE-STRAT	Toekomst: Strategisch plan	Strategiesessie met ExCo (periode1-5 jr). Strategie-cycle. Prioriteiten 5 jaar. Roadmap, groei- en strategiedocument. Visie 5 jaar. Onderwerp op de managementagenda. Plan van de toekomst o.b.v. input directie(s).
	VAA-TOE-MIDD	Toekomst: Middel lang	Middellange termijnvisie.
	VAA-TMT	Top Management Team	Via Exco leden. Toekomst is functie-inhoud CEO. Samenspel TMT. Toekomst is belegd bij 2 directieleden. Rolverdeling o.b.v. geschiktheid iemand uit MT. Bij de Group Directors.

		Directie stippelt strategie uit.
VAA-OPE	Operationeel	Idee-discussie-besluit. Max. 1 jaar vooruit.
VAA-O/A	Organische groei + acquisitie	Organische groei en acquisities. Visie en strategie. Acquisities, Founders mentality + DNA medew. Overnames+ inkoopstrategie + autonome groei. Acquisities van winkel, e-commerce en de commerciële kalender. Investeren in nieuwe producten/diensten, expansie, marketing en de juiste mensen aannemen.
VAA-M/P	Mensen + processen	Mensen (team) en processen. Uitvoeren van de gemaakte afspraken.
VAA-KW/DI	Kwaliteit dienstverlening	Visie met als resultaat specialiseren. Proactieve salesagenda + goede dienstverlening. Marktontwikkelingen + kansen. Kwaliteit van de dienstverlening + procesmanagement.
VAA-GRO	Groei	Bewuste groeistrategie leidt tot groei. Toegevoegde waarde creëren. Koers houden. Verbeteren. Heel belangrijk, levensader. Basis voor de toekomst. Nieuwe markten aantrekken. Groei. Continuïteit. Je moet altijd groeien, je moet groeien. Als iedereen groeit dan wordt iedereen efficiënter. En als jij stil staat en je omzet stijgt niet, dan gaat het 'wheel of retail' niet meer draaien.
VAA-CON	Continuïteit	Continuïteit
VAA-I/O	Interne organisatie	Energie overbrengen. Een hele sterke positionering. Ondernemende; 'willen winnen' cultuur. Verbinden. Boegbeeld. Compliance en CSR.

Samen dingen doen.
 Ruimte en vertrouwen geven.
 Cultuur / DNA (ambassadeurship).
 Rondlopen met 'oliespuit'
 Talentplan.
 Vertalen van de visie.
 Persoonlijke betrokkenheid.
 Cultuur: ondernemend, verantwoordelijk en
 gecommitteerd.
 De juiste mensen aannemen
 (personeelsbeleid).
 Operational Excellence.

Kernbegrip	Code	Axiaal codering	Open codering
Familiebedrijf	FAM-MAN	Management	Eigendom en management. Volledig (Management). Direct.
	FAM-AFS	Afstand	Familieaandelen in stichting. Afstand, via Raad van Advies.
	FAM-OPR	Oprichtersfamilie	Oprichtersfamilies en CFO. Familieaandelen in stichting. Bij familie, via Raad van Advies. Aandelen verdeeld over 3 familieleden. STAK, waarbij diverse aandeelhouders toezicht houden op het bedrijf.
	FAM-AAN	Aandeelhouders	Vier aandeelhouders + een STAK.
	FAM-ACT	Actief	Actief.
	FAM-PAS	Passief	Passief.
	FAM-POS/E	Positief effect	Groot. Positief.
	FAM-GE/E	Geen effect	Geen effect. Ik weet niet of dat aan de familie ligt'.

Kernbegrip	Code	Axiaal codering	Open codering
Groei	GRO-O/A	Organische groei + acquisities	Organische groei en acquisities. Autonome groei en o.b.v. acquisities. Overnames plus investeringsbereidheid. Winkels komen beschikbaar.

GRO-P/L	Persoonlijke relaties	Relaties aangaan / opbouwen, marketingactiviteiten en samenwerkingsverbanden aangaan.
GRO-SPEC	Specialisatie	Relocatie o.b.v. inzicht en specialisatie. Toevoegen nieuwe dienstverlening. Specialisatie toegevoegd.
GRO-OPT	Optimalisatie	Oliespuit. Verbeteren processen + duwtje in de goede richting. Business Intelligence (BI).
GRO-STRAT	Strategieplan	Ondernemen obv stip op de horizon (Visie). Strategische herpositionering. Fusies en overnames.
GRO-OND	Ondernemerschap	Fusie, netwerk opbouwen, opleiding/studie, ondernemerschap, drive, continu verbeteren. Ondernemerschap en verantwoordelijkheid bij de unit-directies. Acquisities (agressief acquisitie beleid). Pionieren -netwerk-, marketing (identiteit). Vervangen managerslaag.
GRO-KW/D	Kwaliteit dienstverlening	Geleidelijkheden bij elkaar. Kwaliteit van de dienstverlening.
GRO-GVIS	Groeivisie	(Inzicht) van inkoopfunctie naar regiefunctie. Inzicht vorige CEO (vader van huidige) dat de organisatie niet future-proof was, eind jaren '90, i.c.m. opvolgingsvraag aan zoons. Als we zo blijven als we zijn gaat het niks meer worden naar de toekomst toe, dus we moeten écht groeien.' Talent kunnen blijven aantrekken o.b.v. een goede strategie. Groei- en toekomstvisie.
GRO-URG	Urgentie	Geen nee zeggen en urgentie voelen. Er vol voor gaan o.b.v. changeprogramma
GRO-MEE	Meebewegen	Flexibiliteit. Meebewegen met de markt. Urgente situaties, bijv. wegvallen klant. Kunnen meeveren / meebewegen. Oplossingsgerichtheid. Meebewegen met markten. Wendbaar / agile. Kansen zien en ervoor gaan + de juiste organisatiestructuur.

Snel kunnen reageren / flexibele ondernemers.

GRO-K/L	Korte lijnen	Korte lijnen, direct leiderschap.
GRO-JA/GE	Ja-geen-effect	Ja. De organisatie (groei) heeft er niet veel van gemerkt. Ja, Gevolg: Operationele organisatie (nog) niet op orde.
GRO-JA/WISS	Ja-wisseling in de top	Ja, wisselingen in de top. Ja, falen implementatie traject. Gevolg: CEO wissel en uiteindelijk ook TMT wisselingen.
GRO-NEE/E	Nee-effect	Nee.

Bijlage C Interviewvragen

1. Wat is de samenstelling van het leiderschapsteam en welke disciplines zijn vertegenwoordigd?
2. Wat is de rolverdeling binnen het leiderschapsteam?
3. Wat kunt u zeggen over de overlegstructuur?
4. Hoe is het proces rondom besluitvorming georganiseerd?
5. Hoe is de oprichtersfamilie betrokken bij het familiebedrijf?
6. Hoe is de zeggenschap georganiseerd?
7. In hoeverre is er sprake van een actieve managementrol van de oprichtersfamilie?
8. In hoeverre is de organisatie gegroeid in omzet en omvang, als gevolg van bepaalde uitvoeringstaken?
9. Hoe zijn de activiteiten (vaardigheden) die gaan over het 'hier en nu' en de toekomst georganiseerd?
10. Hoe is de rolverdeling bij de uitvoeringstaken georganiseerd?
11. Welke activiteiten (uitvoeringstaken) hebben **direct** betrekking op groei en ontwikkeling?
12. Wat is het belang van deze activiteiten voor de organisatie en waarom?
13. Welke activiteiten (uitvoeringstaken) hebben **indirect** betrekking op groei en ontwikkeling?
14. Hoe is de samenstelling van het leiderschapsteam tot stand gekomen?
15. Wat is het effect van familiebanden binnen de organisatie? (*op de groei*)
16. Wat (activiteit of gebeurtenis) is de aanleiding die leidt of heeft geleid tot groei van de organisatie?
17. Uit welke activiteit (uitvoeringstaak) blijkt het aanpassingsvermogen van de organisatie?
18. Is er een managementcrisis geweest binnen uw organisatie? En zo ja, wat was het gevolg?

Leiderschapsteam	1,2,3,4,14
Vaardigheden	9,10,11,12,13
Groei	8,16,17,18
Familiebedrijf	5,6,7,15

Bijlage D Within-case Dynamics matrix

In onderstaande tabellen is het antwoord op vraag negen geconsolideerd, t.o.v. de uitsplitsing in 9-1 en 9-2 in het resultatenhoofdstuk (H4).

Case 1: organisatie A				Case 1: organisatie B			
1A1		1A2		1B1		1B2	
vr	OPEN CODERING/FRAGMENT		AXIAAL	vr	OPEN CODERING/FRAGMENT		AXIAAL
1	5 personen (Executive Comité)	5 personen (Executive Comité)	5	1	5 personen	5 personen	5
2	Democratisch	Democratisch	Democratisch	2	Democratisch	CEO beslist	Democratisch
3	week / kwartaal / jaar cyclus	week / kwartaal / jaar cyclus	2-Wekelijks	3	wekelijks	wekelijks	Wekelijks
4	RvB + ExCo nemen de belangrijke beslissingen.	In ExCo, in eerste instantie o.b.v. consensus. CEO neemt beslissing	Democratisch	4	Democratisch	CEO besluit o.b.v. discussie	Democratisch
5	Dus toen was ik eigenlijk nog de enige heel actief. Nu ben ik Voorzitter van de Raad van Advies, dus ik ben nog volledig betrokken.	Eigendom en Management	Management	5	Vertegenwoordigin g via de familieaandelen, ondergebracht in stichting	Afstand, via Raad van Advies	Afstand
6	Oprichtersfamilies en CFO	Oprichtersfamilies en CFO	Oprichters- familie + CFO	6	Familieaandelen, ondergebracht in een stichting/personal holdings	Bij familie, via Raad van Advies.	Familieleden, via STAK/pers. holdings
7	Actief	Actief	Actief	7	Niet	Passief	Passief
8	Over het algemeen zeggen wij:’ Organische groei is enorm belangrijk. Je mag niet alleen groeien door overnames.’	Organische groei & acquisities	organische groei + acquisities	8	Gegroeid o.b.v. uitvoeringstaken: - Relaties aangaan / opbouwen Marketingactiviteit en Samenwerkingsver banden aangaan.	Groei in medewerkers door aannemen meer mensen.	Persoonlijke relaties
9	Hier & Nu: Hands- on besluitvorming (ExCo) Toekomst: Strategie sessie met ExCo (periode: 1-5 jaar)	Hier & Nu: maandvergadering (businessreview) met Unitdirecties. Toekomst: Strategie-cycle voor periode 3-5 jaar	Hier & Nu: TMT Toekomst: Strategisch plan (5 jr.)	9	Hier & Nu: Actuele overlegstructuur Toekomst: 1) Prioriteiten 5 jaar Toekomst 2) Functie-inhoud CEO	Hier & Nu: Wekelijkse overleg leiderschaps- team Toekomst: Roadmap, groei- en strategie- document	Hier & Nu: Wekelijks TMT overleg Toekomst: Strategisch plan (5 jr)
10	Iedereen heeft z’n eigen discipline. We hebben een soort, wij noemen dat Drive 25. Omdat we de laatste keer hebben gezegd, de strategie 2020- 2025..	Toekomst is functie- inhoud CEO	TMT	10	Samenspel TMT	Toekomst is belegd bij twee directieleden.	TMT
11	Visie en strategie	Organische groei en acquisities	Organische groei + acquisities	11	Mensen (team) en processen	Uitvoeren van de gemaakte plannen.	Mesen + processen
12	Bewuste groeimindset leidt tot groei.	Toegevoegde waarde creëren	Groei en waarde creatie	12	Koers houden	Verbeteren	Groei

13	Een ondernemende 'willen winnen' cultuur. Als gevolg van competitieve houding, verbindend, boegbeeld en visie.	Compliance en CSR (Transparantie en verantwoord ondernemen)	Interne organisatie	13	Samen dingen doen (onbewust en geen onderdeel strategie)	Ruimte en vertrouwen geven	Interne organisatie
14	O.b.v. zelfreflectie en inzicht in de behoefte, heel bewust zwaargewichten op nieuw en hoger niveau gezocht.	O.b.v. competenties, kennis en ervaring à overcapaciteit / te goede mensen.	Profiel	14	Bewuste samenstelling o.b.v. profielen.	Profielen en karakters gezocht vanuit groeipotentieel	Profiel
15	'Ik weet niet of dat aan de familie ligt..'	Geen effect	Geen effect	15	Groot	Positief	Positief
16	Fusie Netwerk opbouwen Opleiding / studie Ondernemerschap / drive Continu verbeteren	1) Ondernemerschap en verantwoordelijkheid bij de unit-directies 2) Acquisitie (agressief acquisitiebeleid)	Ondernemerschap (drive /agressief)	16	Pionieren – netwerk – Marketing (identiteit)	Vervangen managers laag	Ondernemerschap + interne organisatie
17	Actief, hands-on cultuur / Meebewegen met de markt	Talent kunnen blijven aantrekken à o.b.v. goede strategie.	Groeistrategie	17	Geen nee zeggen, urgentie voelen en trots.	Er vol voor gaan o.b.v. Changeprogramma	Urgentie
18	Ja. De organisatie (groei) heeft er niet veel van gemerkt.	Nee	Ja, Geen gevolgen	18	Ja, falen implementatie traject. Gevolg: CEO wissel en uiteindelijk ook TMT wisselingen.	Ja, Gevolg: Operationele organisatie (nog) niet op orde	Ja, wisselingen in TMT

Case 2: organisatie A

2A1				2A2			
v OPEN CODERING/FRAGMENT				AXIAAL			
1	6 personen CEO Facilitair & Quality Logistiek Manager Commercieel Manager Project & Implementatie Transport Manager	6 personen CEO Facilitair & Quality Logistiek Manager Commercieel Manager Project & Implementatie Transport Manager			6		
2	In feite democratisch. Alleen Ik heb de eindbeslissing. Dus eigenlijk als we er niet uitkomen dan neem ik de beslissing.	CEO beslist			Democratisch		
3	Één keer per twee weken het mt, dan zitten we met z'n allen bij elkaar	Één keer per twee weken het mt, dan zitten we met z'n allen bij elkaar.			Tweewekelijks		
4	Het is eigenlijk altijd waar wij op hetzelfde level in de hiërarchie zitten daar. Daar doen we altijd democratisch besluit	O.b.v. discussie en onderbouwing			Democratisch		
5	Management / volledig betrokken	Management			Management		
6	Aandelen bij familieleden.	Aandelen bij familieleden.			Familieleden		
7	Actief	Actief			Actief		
8	Relocatie en Specialisatie	Toevoegen nieuwe dienstverlening			Specialisatie		
9	Hier & Nu: Dagelijks individueel CEO + MT-leden (antw. vraag 3) Toekomst: Visie 2–5 jaar / doelstellingen + netwerk (onderdeel van uitmaken)	Hier & Nu: Waan van de dag Toekomst: Onderwerp op managementagenda			Hier & Nu: CEO 1-op-1 Toekomst: Strategisch plan		
10	Er is geen vaste rolverdeling....dan gaan wij dan gaan we beoordelen wie daar het beste voor geschikt is om dat om die kar te trekken of we trekken met meerdere.				MT		

Case 2: organisatie B

2B1				2B2			
v OPEN CODERING/FRAGMENT				AXIAAL			
1	4 personen CEO COO (Logistiek & Operatie) Customer Service & Sales Systeembeheer	4 personen CEO COO Commercieel & Customer Service IT			4		
2	CEO is leidend	Democratisch, tenzij			Democratisch		
3	Wekelijks directie (TMT) overleg	Wekelijks directie (TMT) overleg i.c.m. een thema			Wekelijks		
4	Top-down en bottom-up	Gezamenlijk en o.b.v. argumenten			Democratisch		
5	Volledig (Management)	m.b.t. kinderen: Werknemersbaan . Geen besluitvorming invloed.			Management		
6	Vier aandeelhouders / directieleden	Vier aandeelhouders + een STAK			Aandeelhouders, + STAK		
7	Actief	Actief			Actief		
8	Oliespuiten. Verbeteren processen + duwtje in de goede richting	Business Intelligence (BI)			Optimalisatie		
9	Hier & Nu: Belegd bij middenkader Toekomst geen invulling voor	Hier & Nu: Idee-discussie-besluit Toekomst: Middellange termijn visie			Hier & Nu: Middenkader Toekomst: Middel lange termijn plan		
10		Idee-discussie-besluit			Heel operationeel		

11	Operationele activiteiten, onze dienstverlening, onze specialiteiten – wat ik net al aangaf – op de luchtvracht, maar dan gespecialiseerd in General cargo, gespecialiseerd in farmaceutische transport en logistieke afhandeling, gespecialiseerd in high value.	1) Proactieve salesagenda 2) Goede dienstverlening	Kwaliteit van dienstverlening
12	Het is belangrijk. Het is de levensader van ons, dat is wie we zijn, en dat is wat we doen.	Groei	Groei
13	Cultuur / DNA (ambassadeurship/betrokkenheid/representatief)	Uitstraling	Interne organisatie
14	O.b.v. inzicht CEO. Bewust op zoek naar mensen met bepaalde eigenschappen.	O.b.v. zienswijze, kennis en visie van de MT leden	Profiel
15	Het heeft dus ook geen negatief effect gehad, en ook niet positief an sich.	Geen effect	Geen effect
16	Één wat ik al noemde: de switch van algemene cargo naar specialisatie luchtvracht.	1) Wegvallen grote klant 2) Specialisatie toegevoegd	Specialisatie
17	Flexibiliteit – meebewegen met de markt.	Urgente situaties (bijv. wegvallen klant)	Meebewegen
18	Nee	Nee	Nee

11	Marktontwikkeling en + kansen	Kwaliteit (v.d. dienstverlening) + procesmanagement	Kwaliteit van dienstverlening
12	Nieuwe markten aantrekken	Groei	Groei
13	*Rondlopen met oliespuit. *Talentplan *Vertalen van de visie	Persoonlijke betrokkenheid	Interne organisatie
14	Founders + 1 medewerker/aandeelhouder o.b.v. doorgroei	Founders + 1 nieuwe aandeelhouder o.b.v. doorgroei	Doorgroeien
15	Geen effect	Positief	Geen effect Positief
16	Geleidelijkheden bij elkaar	Kwaliteit (v.d. dienstverlening)	Kwaliteit van dienstverlening
17	Kunnen meeveren / meebewegen	Bereidwillig te investeren in verandering	Meebewegen
18	Nee	Nee	Nee

Case 3: organisatie A

3A1				3A2			
v	OPEN CODERING/FRAGMENT			AXIAAL			
1	RvB: 3 (CEO 2x + 1 x CFO) Corporate staf: 8 x Group Director (GD) : GD Nutrition GD HR GD Productie & Technology GD Purchasing GD Marketing & Comm GD Legal GD Mergers & Acquisition GD IT			11			
2	RvB eindverantwoordelijk maar Group Directors nemen besluiten en zijn verantwoordelijk voor eigen discipline.			Business Unit			
3	week / maand / kwartaal / jaar cyclus			Wekelijks			
4	RvB eindverantwoordelijk maar Group Directors nemen besluiten en zijn verantwoordelijk voor eigen discipline.			Businessunit			
5	Management			Management			
6	Aandelen bij familieleden			Familieleden			
7	Actief			Actief			
8	Autonome groei en o.b.v. acquisities.			Autonome groei & acquisities			
9	Hier & Nu: Verankeren kennis en ervaring in de organisatie. Toekomst: Bij de group directors. Zorg voor alignement naar toekomstige uitdagingen. + kennis en ervaringen delen tussen GD's			Hier & Nu: (via GD) Kennis verankeren (learning & development) Toekomst: Strategie			
10	Bij de group directors. Zorg voor alignement naar toekomstige uitdagingen.			Group Directors / TMT			
11	Acquisities + Founders mentality + DNA medewerkers			Acquisities en DNA			
12	Continuïteit			Continuïteit			

Case 3: organisatie B

3B1				3B2			
v	OPEN CODERING/FRAGMENT			AXIAAL			
1	5 personen CEO CFO COO CMO (commercieel) CIO (innovatie)			5 personen CEO CCO COO CFO CNBO			5
2	Gelijkwaardig, CEO is eindverantwoordelijk			Maar de hiërarchie in het directieteam die staat gelijk aan elkaar			Democratisch
3	Wekelijks directie (TMT) overleg			Eén keer in de week			Wekelijks
4	O.b.v. argumentatie en onderbouwing – in lijn met strategie (en stip op de horizon)			Kijk, uiteindelijk proberen we democratisch te besluiten maar niet altijd			Democratisch
5	NVT - niet-familiaal			NVT - niet-familiaal			NVT
6	NVT - niet-familiaal			NVT - niet-familiaal			NVT
7	NVT - niet-familiaal			NVT - niet-familiaal			NVT
8	Ondernemen o.b.v. stip op de horizon (Visie)			Fusie en overnames			Stip op de horizon' Strategieplan 2028
9	Hier & Nu: Dagelijkse leiding business units (laag onder de directie) Toekomst: Strategie 2028			Hier & Nu: Business Unit directeuren. Toekomst: Plan van de toekomst o.b.v. input directie en BU directeuren.			Hier & Nu: MT-niveau Toekomst: Strategie 2028
10	Directie stippelt strategie uit, waar men in gelooft en die realistisch is + toetsing bij middenkader			o.b.v. input directie en BU directeuren			Directie (TMT)
11	Overnames + Inkoopstrategie + autonome groei			Investeren in nieuwe producten/diensten, expansie, marketing en de juiste mensen aannemen.			Acquisities + groei autonoom + inkoopstrategie
12	Groei			Groeit, lange termijn.			Groei

13	Cultuur: ondernemend en verantwoordelijkheid en gecommitteerd			Interne organisatie
14	Door de beide CEO's . O.b.v. Founders Mentality + kennis + ervaring + intelligentieniveau.			Profiel
15	Geen			Geen
16	Inzicht vorige CEO (vader van huidige) dat de organisatie niet future-proof was, eind jaren '90, i.c.m. opvolgingsvraag aan zoons.			Groeivisie
17	Meebewegen met markten <i>wendbaar / agile</i>			Meebewegen
18	Nee			Nee

13	De juiste mensen aannemen. (personeelsbeleid / HRM)	Operational Excellence		Interne organisatie
14	Intern doorgroeien	Intern doorgroeien + i.c.m. profiel		Doorgroeien
15	NVT - niet-familiaal	NVT - niet-familiaal		NVT
16	'Als we zo blijven als we zijn gaat het niks meer worden naar de toekomst toe, dus we moeten écht groeien.'	Groei- en toekomstvisie		Groeivisie
17	Kansen zien en ervoor gaan + Juiste organisatie-structuur	Cultuur, No-nonsense, (naam organisatie-sausje)		Meebewegen
18	Nee	Nee		Nee

Case 4: organisatie A				Case 4: organisatie B			
4A1		4A2		4B1		4B2	
v	OPEN CODERING/FRAGMENT		AXIAAL	v	OPEN CODERING/FRAGMENT		AXIAAL
1	3 personen Algemeen Directeur Financieel Directeur Commercieel / Operationeel Directeur		3	1	8 personen Algemeen Directeur Financieel Directeur Directeur vastgoed Directeur ICT Commercieel directeur Directeur winkelorg. Directeur Marketing & Comm. Directeur Logistiek		8
2	Rolverdeling per discipline		Individueel	2	De statutaire directie, dat weet ik overigens niet allemaal, maar de CEO in ieder geval, die wordt voor een bepaalde periode benoemd. En die hebben in die zin wel een status aparte omdat je als je statutair bent heb je ook in ieder geval een bepaalde verantwoordelijkheid hebt in het bedrijf, op zich voelt het niet als een verschil hoor. En als je kijkt naar de hiërarchie; er is niet een bepaalde overlegstructuur, dus eigenlijk altijd zijn we met z'n achten.		Democratisch
3	1-op-1 overleggen		Individueel	3	Dan hebben wij een overlegstructuur binnen de directie, wekelijks. En dan altijd op dinsdag een operationeel directie-overleg en we hebben op woensdag altijd een strategisch- of periodiekoverleg.		Wekelijks
4	Per discipline per directielid, grote vraagstukken = algemeen directeur		Individueel	4	Dat we dat met meerdere disciplines doen. Dus eigenlijk is het zo dat het dusdanig voorbereid wordt dat het met een ja of een nee kan worden besloten. Zeg ik het dan goed dat de Algemeen directeur, de CEO de ja of de nee uitspreekt? Nee dat beslissen we met het team.		Democratisch
5	Direct		Management	5	n.v.t.		NVT
6	STAK / familieleden		Familieleden	6	n.v.t.		NVT
7	Actief		Actief	7	n.v.t.		NVT

8	Gegroeid: Ja , o.b.v. externe / omgevingsfactoren			Omgevingsfactoren	8	Nee, toen ik begon toen was er eigenlijk een heel nieuw directieteam en dat heeft in overleg met de ondernemers ook gezegd: 'Willen wij slagkracht ontwikkelen, willen wij ook schaalvoordelen kunnen bewerkstelligen, ja dan moet je meer dingen hetzelfde doen.			Groeivisie
9	Hier & Nu: Dagbasis, wat voor de voeten komt Toekomst: Max. 1 jaar vooruit kijken			Hier & Nu: Dag basis, wat voor de voeten komt Toekomst: Middellange termijn	9	Hier & Nu: Waan v.d. dag Toekomst: Strategieplan / 'Businessplan'			Hier & Nu: Waan v.d. dag Toekomst: Strategieplan ('Business-plan')
10	zie antw. 9			VAA-OPE	10	MT maakt met elkaar de toekomstplannen en draagt zorg voor dagelijkse uitvoering/aansturing.			TMT
11	Inspelen op trends + Personeelsbeleid			Trends	11	Acquisities van winkels, e-commerce en commerciële kalender (=organische groei)			Organische groei + acquisities
12	Groei / continuïteit			Groei	12	Je moet altijd groeien, je moet groeien. Als iedereen groeit dan wordt iedereen efficiënter. En als jij stil staat en je omzet stijgt niet, dan gaat het 'wheel of retail' niet meer draaien.			Groei
13	Energie overbrengen			Interne organisatie	13	Een hele sterke positionering, dat is wel belangrijk. Dat je onvergelijkbaar, of in ieder geval dingen gaat aanbieden die andere supermarkten niet doen. De klant moet zich herkennen in de formule die je hebt. Als je hetzelfde bent als iemand anders dan ben je uitwisselbaar. Dus daarmee bedoel ik een heel sterk eigen merk bouwen en wij hebben bijvoorbeeld heel veel ingezet op duurzaamheid. Dus zo gaan we ook kijken: 'Hoe kunnen we efficiënter worden aan de achterkant', zodat we dat rendement ook kunnen verbeteren. Dat is ook een indirecte, aan de inkoopkant.			Interne organisatie

14	Persoonlijke relaties + i.c.m. ervaring in de branche			Profiel
15	Positief			Positief
16	Overnames + investeringsbereidheid			Acquisities
17	Korte lijnen / direct leiderschap			Korte lijnen
18	Nee			Nee

14	Maar op een gegeven moment als je professionaliseert heb je gewoon specialisten nodig.			Profiel
15	n.v.t.			NVT
16	Vaak gaat een groei schoksgewijs. Dus enerzijds kunnen het gebeurtenissen zijn, neem even het feit dat Laurus, al in 2005 he, maar dat klapte uit elkaar, dan komen er winkels beschikbaar en dat zijn dingen die groei opleveren. En wat je ziet is toch bijvoorbeeld zo'n Corona met e-commerce, en dat is blijvend. En een reden van groei. En ik denk ook wel strategische herpositionering.			o.b.v. acquisities/overnames + plan strategische herpositionering
17	Ik denk dat wij enorm snel kunnen reageren.			meebewegen
18	Ja, wisselingen in TMT			Ja, wisselingen top