nieuws

Strategie van Vlaamse familiebedrijven schiet tekort

nieuws

Slechts een minderheid van de Vlaamse familiebedrijven heeft een strategie die naam waardig. Nog een kleinere minderheid past die strategie ook consequent toe. En Vlaamse familiebedrijven staan soms weigerachtig tegenover strategische koerswijzigingen, terwijl die zich steeds vaker opdringen. Dat zijn de voornaamste conclusies van een pas gepubliceerd onderzoek van professor Johan Lambrecht en onderzoeker Wouter Broekaert.

6 DECEMBER 2008 – LAATST BIJGEWERKT OM 14 SEPTEMBER 2020 14:06

Slechts een minderheid van de Vlaamse familiebedrijven heeft een strategie die naam waardig. Nog een kleinere minderheid past die strategie ook consequent toe. En Vlaamse familiebedrijven staan soms weigerachtig tegenover strategische koerswijzigingen, terwijl die zich steeds vaker opdringen. Dat zijn de voornaamste conclusies van een pas gepubliceerd onderzoek van professor Johan Lambrecht en onderzoeker Wouter Broekaert.

"Uit bevragingen blijkt dat slechts de helft van de Vlaamse familiebedrijven een degelijke strategie heeft", stelt Johan Lambrecht, professor aan het Studiecentrum voor Ondernemerschap van EHSAL-KUBrussel. Samen met onderzoeker Wouter Broekaert publiceerde hij zopas een studie over de rol van strategie en veranderingen in strategie bij familiebedrijven.

"Van de bedrijven die een strategie hebben, voert bovendien maar een tiende die ook effectief uit. Verontrustende cijfers, als je weet dat het formuleren en consequent uitvoeren van een strategie uit alle studies naar voren komt als dé succesfactor voor een onderneming". Maar wat is strategie precies? "Strategie is waarschijnlijk het vaakst verkeerd gebruikte managementbegrip", meent Lambrecht. "Wij definiëren strategie als een begrip dat bestaat uit drie componenten, de drie w's: Wat wil het bedrijf aanbieden? Wie behoort tot de doelgroep? En waarom differentieert het bedrijf zich daarmee van zijn concurrenten?"

"Heel wat bedrijven leven in de illusie dat ze een strategie hebben", zegt Lambrecht. "Ze willen de beste of de grootste zijn, maar dat heeft niks met strategie te maken. Strategie gaat over 'de juiste zaken doen', niet over 'de zaken juist doen'. In dat tweede geval heb je het over efficiëntie. Strategie gaat over anders of uniek zijn in je activiteiten".

Als het op strategie aankomt, kunnen ondernemingen volgens Lambrecht en Broekaert grofweg in drie groepen worden ingedeeld. De eerste groep is die van het 'zware strategische type' zoals de 'prijsleiders', die vooral de laagste prijzen willen aanbieden en daarom sterk focussen op efficiëntie en kostenbeheersing. Denk aan IKEA of Ryanair.

De tweede groep is die van de 'opvallende strategische types'. Daar zitten bijvoorbeeld de 'merkenbouwers' bij. Zij streven naar een superieure kwaliteit en een aantrekkelijk imago, en kunnen in ruil daarvoor hogere prijzen aanrekenen. Jeneverstokerij Filliers is daarvan een succesvol voorbeeld. In de derde groep vinden we het 'snelle strategische type' terug, bedrijven voor wie innovatie, snelheid en flexibiliteit primeren. Een mooi voorbeeld daarvan is het fietsenmerk Granville.

"Het ene type is niet beter of biedt niet meer kans op succes dan het andere", stelt Broekaert. "Waar het op aan komt, is dat een onderneming consequent een koers vaart die aansluit bij haar strategisch type, en dat alle beslissingen op lange termijn daarop worden afgestemd, van productontwikkeling over organisatiestructuur en personeelsbeleid tot marketing". Daar knelt precies het schoentje: weinig ondernemingen zijn echt consequent, en veel bedrijven proberen verschillende strategieën tegelijkertijd toe te passen.

Broekaert illustreert met het voorbeeld van Delhaize. "Delhaize heeft zich altijd geprofileerd op kwaliteit en gezellig winkelen. Met de hete adem van de recessie in de nek voelt Delhaize sinds een paar weken de neiging ook op prijs te gaan spelen. Met die spreidstand brengt het echter zijn unieke profilering én zijn merk in gevaar. Bovendien is het een strijd die Delhaize niet kan winnen. Op korte termijn zal het bedrijf misschien wat klanten bijlokken maar de consument die de laagste prijzen wil, gaat toch naar Aldi of Colruyt, bedrijven waarvan de hele strategie is afgestemd op lage prijzen. Je kan nu eenmaal niet op alle fronten het verschil maken".

Hoe komt het nu dat zo weinig bedrijven consequent een strategie toepassen? "Veel bedrijfsleiders durven niet consequent te zijn", meent Lambrecht. "Want dat impliceert dat je soms beter niet ingaat op zogenaamde opportuniteiten die op korte termijn een voordeel opleveren, maar het langetermijndoel in gevaar brengen. Zo stelde Carrefour enkele jaren geleden Filliers voor de keuze: ofwel verlaagde Filliers zijn prijzen, ofwel

verloor het bedrijf zijn contract met Carrefour. Filliers koos voor de tweede optie, ook al betekende dat een financiële aderlating op korte termijn. Filliers vreesde dat braderen het merkimago zou beschadigen. Zes maanden later kwam Carrefour met hangende pootjes terug: of ze opnieuw wilden leveren, want de klanten vroegen uitdrukkelijk naar Filliers-jenever".

Een andere reden is dat bitter weinig familiebedrijven hun strategie op papier hebben staan. "Het is belangrijk om je strategie te vertalen in een krachtige slagzin of een strategische missie, waaraan je je beslissingen kan toetsen", benadrukt Broekaert. "Zo'n strategische missie mag niet te lang zijn - je moet ze kunnen onthouden - en moet begrijpelijk zijn. Ze mag ook niet te algemeen zijn, anders is ze op ieder bedrijf van toepassing. Te vaak blijft de strategische missie ook steken op het niveau van marketing en pr. Maar als een strategische missie niet meer is dan een slagzin om het personeel op te peppen, of een holle reclameslogan, dan heeft ze geen impact".

Consequent op lange termijn je strategie blijven toepassen is dus de boodschap. Toch zijn er momenten waarop een strategieverandering zich opdringt. Dat wil zeggen dat minstens een van de drie w's (wat, wie of waarom) ingrijpend verandert. "Dat kan bijvoorbeeld nodig zijn omdat het bestedingspatroon of de voorkeur van de consument verandert, omdat de concurrentie evolueert of omdat het bedrijf in financiële moeilijkheden verkeert. Het is van alle tijden", zegt Lambrecht, "maar we zien de noodzaak nu steeds vaker opduiken. Dat is logisch: alles evolueert sneller".

Nu zou je denken dat strategische veranderingen in een familiebedrijf makkelijker door te voeren zijn dan in een andere onderneming. Een familiebedrijf wordt immers niet afgerekend op kortermijnresultaten en beslissingen kunnen sneller worden genomen omdat de lijnen korter zijn. Uit de studie is echter gebleken dat strategieverandering gevoelig ligt bij familiebedrijven.

"Vaak bestaat er een grote weerstand tegenover wijzigingen in de strategie. Men denkt: 'we doen het al jaren zo, waarom zou het nu ineens anders moeten?' Daar zit een emotioneel aspect aan: men wil niet zomaar de erfenis van de stichters overboord gooien. Soms heeft het ook met zelfgenoegzaamheid te maken: het geloof in eigen kunnen is zo groot dat men denkt niet te moeten inspelen op veranderingen in de markt. Af en toe zie je bij familiebedrijven ook het tegenovergestelde: familiale opvolgers met een sterke profileringsdrang, die per se de strategische koers willen wijzigen om hun stempel te drukken".

Dat is volgens de onderzoekers evenmin een goed idee: 'Verander alleen van koers als dat nodig is. En doe het bij voorkeur geleidelijk, door middel van tests of exeperimenten. Dat houdt minder risico in'.(KS)

Bron: De Tijd

VILT vzw

Bd Simon Bolivar 17
1000 Bruxelles

Contact

M • info@vilt.be

Volg ons op:

screenreader.visit us on our facebook page: https://www.facebook.com/vilt.nieuws/
screenreader.visit us on our linkedin page: https://www.linkedin.com/company/vilt-vzw/
screenreader.visit us on our instagram page: https://www.instagram.com/vilt.nieuws
screenreader.visit us on our x page: https://x.com/vilt_nieuws
screenreader.visit us on our bluesky page: https://bsky.app/profile/viltnieuws.bsky.social

---

© 2026 VILT vzw, all rights reserved |
Privacy policy
Copyright
Cookie Policy
Cookie instellingen aanpassen
Crafted by Brigada