

# Bachelorproef

## Hoe kunnen we netwerkeconomie operationaliseren binnen de Vlaamse kmo markt?

*Een onderzoek bij Vlaamse middelgrote ondernemingen.*

Student            Stef Rutsaert  
Begeleider        Jonas Van Lancker  
School             Howest Kortrijk  
Studierichting   Netwerkeconomie  
Academiejaar    2019 – 2020

## INHOUDSTAFEL

<b>1</b>	<b>LIJST MET FIGUREN</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>ABSTRACT</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>6</b>
	<b>3.1 Motivatie en situering</b>	<b>6</b>
	<b>3.2 Doelstellingen</b>	<b>7</b>
<b>4</b>	<b>METHODOLOGIE</b>	<b>8</b>
	<b>4.1 Literatuurstudie</b>	<b>8</b>
	<b>4.2 Interviews</b>	<b>8</b>
<b>5</b>	<b>RESULTATEN</b>	<b>10</b>
	<b>5.1 Deel 1: Algemene verfijning van de termen</b>	<b>10</b>
	5.1.1 Definitie van netwerkeconomie	10
	5.1.2 Definitie van een middelgrote kmo	19
	5.1.3 Definitie van change management en bijhorende termen	21
	5.1.4 Definitie van waardecreatie en bijhorende termen	24
	<b>5.2 Deel 2: In welke mate staan middelgrote Vlaamse kmo's open voor nieuwe technologie en software?</b>	<b>29</b>
	5.2.1 Bevindingen inhoudsanalyses	29
	5.2.2 Bevindingen interviews	29
	<b>5.3 Deel 3: In welke mate staan middelgrote Vlaamse kmo's open voor nieuwe organisatiestructuren en change management?</b>	<b>30</b>
	5.3.1 Bevindingen inhoudsanalyses	30
	5.3.2 Bevindingen interviews	30
	<b>5.4 Deel 4: In welke mate staan middelgrote Vlaamse kmo's open voor niet-financiële vormen van waardecreatie?</b>	<b>32</b>
	5.4.1 Bevindingen inhoudsanalyses	32
	5.4.2 Bevindingen interviews	32
	<b>5.5 Deel 5: Wat is de motivatie om netwerkeconomisch te werken?</b>	<b>34</b>
	5.5.1 Bevindingen inhoudsanalyses	34
	5.5.2 Bevindingen interviews	34
<b>6</b>	<b>REFLECTIE</b>	<b>35</b>
	<b>6.1 Risico's en vooroordelen</b>	<b>35</b>
	<b>6.2 Aanbevelingen voor stakeholderds</b>	<b>35</b>
<b>7</b>	<b>CONCLUSIE</b>	<b>37</b>
<b>8</b>	<b>LITERATUURLIJST</b>	<b>38</b>

<b>9</b>	<b>BIJLAGEN EN ANNEXEN</b>	<b>43</b>
<b>9.1</b>	<b>Interview guide</b>	<b>43</b>
<b>9.2</b>	<b>Notities interviews</b>	<b>45</b>
9.2.1	Interview 1: In The Pocket	45
9.2.2	Interview 2: Page Electronica	50
9.2.3	Interview 3: RF Technologies	54
9.2.4	Interview 4: Codit	58
<b>9.3</b>	<b>Extra info en gegevens interviews</b>	<b>63</b>
<b>9.4</b>	<b>Kernwoorden literatuurstudie</b>	<b>63</b>
<b>9.5</b>	<b>Auteurs literatuurstudie</b>	<b>63</b>

## 1 LIJST MET FIGUREN

Figuur 1: Social Network Diagram (Cote, 2019) .....	11
Figuur 2: Interactiemodel Boonstra (Boonstra, 2017) .....	12
Figuur 3: Vijf mindset shifts (Sachs & Kundu, 2015) .....	15
Figuur 4: Google Trends resultaten (Google,2020) .....	15
Figuur 5: Ngram resultaten (Google, 2013).....	16
Figuur 6: Model digitale transformatie (Ravesteijn & Ongena, 2019) .....	23
Figuur 7: Donut Economie model (Wikipedia, 2020).....	24
Figuur 8: Sustainable Development Goals Logo (Steff, 2018).....	25
Figuur 9: Logo r3.0 (r3.0, 2019) .....	27

## 2 ABSTRACT

Diverse maatschappelijke veranderingen zorgen ervoor dat we onze economische modellen meer in vraag beginnen te stellen en op zoek gaan naar alternatieven. Netwerkeconomie is een van deze mogelijke alternatieve modellen. In dit onderzoek operationaliseren we netwerkeconomie door deze term doorheen de tijd te onderzoeken en tot een nieuwe, moderne definitie te komen. De drie onderdelen van deze definitie, namelijk technologie, change management en niet-financiële waardecreatie, worden aan de hand van literatuur onderzocht en onderling gelinkt. De interviews uit dit onderzoek maken duidelijk dat er nog te weinig kennis is over netwerkeconomie binnen de bedrijfswereld. Men onderneemt actie, maar er is geen duidelijk stramien dat wordt doorlopen of gebruikt door deze ondernemingen.

## 3 INLEIDING

### 3.1 MOTIVATIE EN SITUERING

Momenteel vinden allerhande maatschappelijke evoluties plaats. Dit zorgt ervoor dat het klassieke economische systeem, dat we kennen door denkers zoals Marx, Smith en Ricardo, onder druk komt te staan, en men op zoek gaat naar nieuwe economische structuren en manieren van handelen met elkaar.

Elk jaar zetten we meer en meer druk op de aarde en de middelen die we hieruit extraheren.<sup>1</sup> De gevolgen van de klimaatsverandering worden ieder jaar meer zichtbaar en dit fenomeen lijkt niet te vertragen.<sup>2</sup> De bewijzen zijn niet meer te ontwijken en zijn duidelijker dan ooit tevoren.<sup>3</sup> Onze ecologische voetafdruk is veel te groot en de economische systemen die nu als de norm gezien worden helpen dit fenomeen in de hand.<sup>4</sup>

Naast alle ecologische en maatschappelijke argumenten, kennen we de laatste decennia ook een extreme impact van nieuwe technologie. Er ontstaat een druk om te digitaliseren en constant te innoveren. Deze innovatie sluit echter niet volledig aan bij de klassieke economische systemen. Samenwerkingen tussen ondernemingen komen voor in klassieke kapitalistische systemen, maar worden slechts in beperkte mate ondersteund.<sup>5</sup>

Overall ter wereld beginnen mensen te beseffen dat er nood is aan verandering. Het economisch systeem waar onze maatschappij op draaide voor de afgelopen 50 jaar is ondertussen op verschillende vlakken achterhaald. Er moet een nieuwe focus komen in ons economisch systeem die niet meer puur financieel en kapitalistisch is.<sup>6</sup> Niet enkel ondernemingen, maar ook het Wereld Economisch Forum en de Europese Unie voerden de afgelopen jaren extensief onderzoek uit naar nieuwe economische modellen.<sup>7</sup> Deze modellen moeten naast hun duurzaamheid ook te implementeren zijn op grote schaal.

Experten brengen telkens nieuwe begrippen en definities aan, waardoor men het bos door de bomen niet meer kan zien. In dit onderzoek zullen we dit geheel van economische aanpakken wat verduidelijken door dieper in te gaan op een van die begrippen, namelijk netwerkeconomie. Netwerkeconomie is een term die al decennialang bestaat, maar nog steeds voor velen als ongekend terrein wordt gezien. Een vaste definitie vinden is uitdagend en het gebruik van het woord in grijze literatuur is beperkt. Aan de andere kant wordt de term in specifieke bronnen steeds meer gebruikt en is er zelfs een opleiding aan een hogeschool naar genoemd.

Deze tegenstrijdigheid bracht verschillende vragen naar boven. Niet alleen over de semantiek van het woord, maar ook in welke context het gebruikt wordt en hoe men dit interpreteert. De link tussen de literatuur en de bedrijfswereld op dit vlak is maar beperkt onderzocht en kan geen sluitend antwoord bieden.

In dit onderzoek zullen we kijken naar de netwerkeconomie en de termen en theorieën die hieraan verbonden zijn. Van daaruit onderzoeken we de impact op Vlaamse ondernemingen en hoe zij daarmee omgaan.

We willen netwerkeconomie een duidelijke definitie geven die ook aansluit bij het gebruik ervan binnen Vlaamse ondernemingen. Om dit te bereiken, werd volgende onderzoeksvraag geformuleerd.

#### **Hoe kunnen we netwerkeconomie operationaliseren binnen de Vlaamse kmo markt?**

<sup>1</sup> Global Footprint Network. (2020). Earth Overshoot Day 2020. Earth Overshoot Day. <https://www.overshootday.org/>

<sup>2</sup> IPCC. (2020). IPCC — Intergovernmental Panel on Climate Change. <https://www.ipcc.ch/>

<sup>3</sup> Shaftel, H., Jackson, R., Callery, S., & Bailey, D. (z.d.). Climate Change Evidence: How Do We Know? [Overheid]. Climate Change: Vital Signs of the Planet. Geraadpleegd 5 juni 2020, van <https://climate.nasa.gov/evidence>

<sup>4</sup> United Nations. (2016, januari 11). Climate Change [Organisatie]. <https://www.un.org/en/sections/issues-depth/climate-change/>

<sup>5</sup> Patibandla, M., & Sastry, T. (2004). Capitalism and Cooperation: Cooperative Institutions in a Developing Economy. *Economic and Political Weekly*, 39(27), 2997–3004. JSTOR.

<sup>6</sup> Anstey, C. (2019, oktober 23). We need an economic model that works for people and the planet. *World Economic Forum*. <https://www.weforum.org/agenda/2019/09/how-to-make-markets-more-sustainable/>

<sup>7</sup> Chassagnette, A., & Trias Pinto, C. (2017). New sustainable economic models (exploratory opinion requested by the Commission) (p. 15) [Exploratory opinion Commission]. European Economic and Social Committee. <https://www.eesc.europa.eu/en/our-work/opinions-information-reports/opinions/new-sustainable-economic-models-exploratory-opinion-requested-commission>

### 3.2 DOELSTELLINGEN

---

Het doel van dit onderzoek is om een antwoord te krijgen op de geformuleerde onderzoeksvraag.

#### **Hoe kunnen we netwerkeconomie operationaliseren binnen de Vlaamse kmo markt?**

In dit onderzoek zullen we ons verdiepen in bovenstaande probleemstelling aan de hand van volgende deelvragen.

- Wat is de huidige betekenis van netwerkeconomie?
- In welke mate staan middelgrote Vlaamse kmo's open voor nieuwe technologie en software?
- In welke mate staan middelgrote Vlaamse kmo's open voor nieuwe organisatiestructuren en change management?
- In welke mate staan middelgrote Vlaamse kmo's open voor niet-financiële vormen van waardecreatie?
- Wat is de motivatie voor kmo's om netwerkeconomisch te werken?

Aan de hand van deze deelvragen zullen we enkele doelstellingen bereiken.

Om netwerkeconomie te operationaliseren is het van belang om een duidelijke beschrijving en definitie te hebben van deze term. In [hoofdstuk 5.1.1](#) voeren we een literatuurstudie uit rond deze term en komen we tot een duidelijke en moderne definitie voor netwerkeconomie. Ook de waarde van technologie binnen netwerkeconomie wordt hier onderzocht.

Daarnaast moet deze eerder theoretische definitie afgetoetst worden aan de realiteit. In dit onderzoek zullen we dat doen door in een specifieke doelgroep te onderzoeken in welke mate zij bezig zijn met netwerkeconomisch ondernemen. Dit doen we door deelvragen op te stellen en deze af te toetsen bij verschillende ondernemingen tijdens diepgaande interviews. Het vooronderzoek van deelvraag 3 en 4 vinden we terug in hoofdstuk [5.1.3](#) en [5.1.4](#).

Ten laatste willen we ook achterhalen wat ondernemingen motiveert om bepaalde onderdelen van netwerkeconomie al dan niet te betrekken in hun manier van werken. We willen achterhalen als het vooral om intrinsieke motivatie, externe druk of een onbewuste verandering gaat.

De vergelijking tussen literatuur en realiteit wordt beschreven in hoofdstuk [5.2](#) tot en met [5.5](#). Dit aan de hand van de literatuurstudie uit hoofdstuk [5.1](#) en de afgenomen interviews. De vragenlijst hiervan is te vinden als [Bijlage 1](#), Interview guide.

## 4 METHODOLOGIE

De gekozen methodologie voor dit onderzoek is een *mixed method* bestaande uit twee delen. *Mixed method* is een onderzoeksmethode waarbij men zowel gebruik maakt van kwalitatieve als kwantitatieve data.<sup>8</sup>

Kwalitatieve data is informatie die beperkt is in hoeveelheid, maar diepgaand is. In dit onderzoek zijn dit de interviews. Er hebben maar een beperkt aantal interviews plaatsgevonden, maar deze zijn diepgaand waardoor er veel informatie uit verkregen kan worden.

Kwantitatieve data is een grote hoeveelheid data die vergaard wordt, maar met minder diepgang. Dit is het geval in de literatuurstudie die in [hoofdstuk 5.1](#) terug te vinden is.

Door gebruik te maken van een *mixed method* kan men de voordelen uit beide technieken halen en betere koppelingen kunnen gemaakt worden tussen bepaalde bronnen of termen.<sup>8</sup> Dit is dan ook de reden waarom we voor deze aanpak zijn gegaan.

### 4.1 LITERATUURSTUDIE

De literatuurstudie heeft als doel om, zoals beschreven in doelstelling 1 van dit onderzoek, een beter beeld en begrip te verkrijgen van de netwerkeconomie en daarbij horende termen. Deze studie wordt ook gebruikt als studie en dataverzameling. Daaruit zullen theorieën en hypothesen vloeien die gevalideerd zullen worden aan de hand van verschillende interviews.

Een groot deel van de literatuurlijst bestaat uit wetenschappelijke peer-reviewed artikels en onderzoek papers. Deze werden verzameld via verschillende zoekmachines. De meest prominente waren EBSCO en Google Scholar. Daarnaast werden ook Google Books, ResearchGate, GoPress en de Howest bibliotheek gebruikt voor het verzamelen van zowel wetenschappelijke literatuur, als reguliere media.

De bronnen werden verzameld met een combinatie van diverse technieken. Er werd gestart met een lijst van kernwoorden, relevante auteurs en zowel lokale als internationale experts over de besproken onderwerpen. De bronnen verkregen uit deze lijsten werden verder onderzocht aan de hand van de 'snowball methode' en 'backwards reference search'. De lijst met kernwoorden en relevante auteurs kan men respectievelijk terugvinden in bijlage [9.4](#) en [9.5](#) van dit onderzoek.

De snowball methode is een techniek, gebaseerd op snowball sampling, waar je nieuwe kernwoorden haalt uit een bron om daar de volgende zoekopdracht op te baseren.<sup>9</sup> Backwards reference search betekent dat je bronnen gebruikt die als referentie gebruikt zijn in een van je huidige bronnen.

Naast deze wetenschappelijke bronnen, werd er ook gebruik gemaakt van boeken en reguliere media zoals krantenartikelen. Alle krantenartikelen werden verzameld via GoPress. Deze bronnen geven de tijdsgeest mee rond een bepaald thema of een term. We kunnen achterhalen in welke context de besproken termen gebruikt worden en hoe populair deze thema's zijn.

### 4.2 INTERVIEWS

Om de onderzochte theorieën en hypothesen te valideren binnen de bedrijfswereld, hebben er verschillende interviews plaatsgevonden. De technieken die hiervoor gebruikt zijn, leunen aan bij die van een kwalitatief onderzoek met semigestructureerde interviews. Bij deze interviews worden enkel de brede thema's op voorhand vastgelegd en worden de vragen geformuleerd naargelang het verloop van het interview. Dit biedt de geïnterviewde persoon meer vrijheid tijdens het spreken waardoor het gesprek op een aangename en vlotte manier richting kan krijgen. Het gaat om een kwalitatieve techniek, dus het aantal interviews blijft beperkt maar er wordt tot in de details gevraagd naar informatie van de geïnterviewde.

In totaal hebben er vier interviews plaatsgevonden. Dit allemaal bij middelgrote Vlaamse ondernemingen. Een middelgrote is een onderneming met meer dan 50 en minder dan 250 werknemers. We hebben deze

<sup>8</sup> Shorten, A., & Smith, J. (2017). Mixed methods research: Expanding the evidence base. *Evidence-Based Nursing*, 20(3), 74–75. <https://doi.org/10.1136/eb-2017-102699>

<sup>9</sup> Goodman, L. A. (1961). Snowball Sampling. *Annals of Mathematical Statistics*, 32(1), 148–170. <https://doi.org/10.1214/aoms/1177705148>



doelgroep gekozen aangezien zij economisch een zeer belangrijke rol spelen.<sup>41</sup> Maar op vlak van innovatie hinken ze nog steeds achter op grotere ondernemingen.<sup>40</sup> Meer details over deze doelgroep en de redenering staat beschreven in [hoofdstuk 5.1.2](#). Detailinformatie over de interviews werd opgeslagen in een gedeelde bestandslocatie.

Alle interviews werden afgenomen bij de bedrijfsleider of werknemers uit het top- of middelmanagement. Dit omdat zij beschikken over een breed overzicht van de onderneming. Het zijn alsook deze personen die meebeslissen over de richting waarin de onderneming zich in de toekomst zal bewegen. Zij zijn dus medeverantwoordelijk voor het innovatiebeleid en veranderingen binnen de onderneming.

Naast ieder interview wordt ook een content analysis (inhoudsanalyse) gemaakt over de geïnterviewde onderneming. Kwalitatieve inhoudsanalyse kan gedefinieerd worden als een aanpak voor een empirische en methodologisch gecontroleerde analyse van teksten binnen hun context van communicatie.<sup>10</sup> Het doel hiervan is vergelijken hoe de onderneming beweert te werken en hoe ze deze informatie delen met externen. Zo kunnen eventuele anomalieën in de interviews opgespoord worden. Dit kan dus de correctheid van de gedeelde informatie tijdens de interviews onderbouwen.

Er wordt gebruik gemaakt van *purposive sampling* voor de interviews. *Purposive sampling* is een methode waar de onderzoeker specifieke personen of ondernemingen gebruikt als informatiebron. Deze personen of ondernemingen beschikken over bepaalde kwaliteiten waar men naar op zoek is.<sup>11</sup> Dit om de kwaliteit van de resultaten te verhogen met het relatief laag aantal interviews. Door ondernemingen aan te spreken die voldoen aan bepaalde criteria, is men zeker dat er een antwoord kan geformuleerd worden voor iedere gestelde vraag aan deze onderneming. Het trekken van een duidelijke conclusie in het onderzoek wordt daardoor mogelijk.

Het nadeel aan deze sampling methode is dat men specifiek ondernemingen gaat uitkiezen. Deze geven dus geen accuraat beeld van de volledige groep ondernemingen die men onderzoekt. Ze kunnen een voorbeeldfunctie hebben, maar mogen niet gezien worden als een gemiddelde onderneming uit de groep, zoals het geval is bij een random sampling. De conclusies die uit deze interviews genomen worden kunnen dus niet als een volledige waarheid gezien worden voor de volledige doelgroep. Dit wordt meer in detail besproken tijdens de reflectie in [hoofdstuk 6](#).

De ondernemingen die geïnterviewd en onderzocht zijn voor dit onderzoek kan u terugvinden in de volgende tabel:

Onderneming	Contactpersoon	Aantal werknemers	Sector
Codit	Sam Vanhoutte - CTO	180 WN	Data gedreven oplossingen (software)
In The Pocket	Thijs Van de Broek – Digitaal strateeg	130 WN	Software
Page Electronica	Luc Page - CEO	180 WN	Electronica-fabricage
RF Technologies	Tim Matthijs – Automation Engineer	100 WN	Productie brandwerende oplossingen

<sup>10</sup> Mayring, P. (2000). Qualitative Content Analysis. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, 1(2), Article 2. <https://doi.org/10.17169/fqs-1.2.1089>

<sup>11</sup> Tongco, D. C. (2007). Purposive Sampling as a Tool for Informant Selection. Ethnobotany Journal, 5, 12.

## 5 RESULTATEN

De resultaten zijn opgedeeld in vijf delen. [Hoofdstuk 5.1](#) bestaat eruit verschillende termen te definiëren en te schetsen hoe deze gezien worden in de huidige media. Dit is grotendeels gebaseerd op de eerder vermelde literatuurstudie.

Om dit te bereiken wordt gebruik gemaakt van een concept analyse. Dit is een analyse waarin verschillende termen of concepten rond eenzelfde thema worden onderzocht en vergeleken om zo tot een verduidelijking van de termen te komen en de relatie tussen de termen te kunnen beschrijven.<sup>12</sup>

Na deze analyse wordt een operationele definitie opgesteld die tijdens die interviews werd afgetoetst aan de bedrijfs wereld.

Hoofdstuk [5.2](#) tot en met [5.5](#) verwijzen naar de deelvragen die worden opgesteld om een antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag van dit onderzoek. Deze worden omkaderd door de literatuurstudie en de verduidelijking van de termen in deel 1 van de resultaten. Daarnaast worden ook de resultaten van de kwalitatieve interviews hierin verwerkt. Het doel van deze interviews is om de opgestelde hypothesen te valideren binnen de bedrijfs wereld. Op die manier kan er bepaald worden hoe correct deze stellingen zijn en wat dit betekent voor de deelvragen van dit onderzoek.

### 5.1 DEEL 1: ALGEMENE VERFIJNING VAN DE TERMEN

#### 5.1.1 DEFINITIE VAN NETWERKECONOMIE

Netwerkeconomie is zowaar de basis van dit onderzoek, maar de betekenis van dit woord achterhalen is niet zo vanzelfsprekend als men op het eerste zicht zou denken. De term bestaat al meer dan 50 jaar, en is doorheen die tijd verschillende keren van betekenis veranderd. Daarnaast is er ook nog de impact van de tijdsgeest en andere factoren waar men rekening mee moet houden bij het definiëren van een woord. In dit hoofdstuk zullen we de geschiedenis van de term bespreken en tot een eenduidige en operationele definitie van het woord komen, die we doorheen het onderzoek kunnen gebruiken.

#### WOORDENBOEK DEFINITIE

Het woord netwerkeconomie kan men opsplitsen in twee verschillende woorden: netwerk en economie. Een netwerk is volgens Van Dale “een op een net lijkend geheel”.<sup>13</sup> Van Dale definieert economie als “het geheel van financiële voorzieningen, de handel en industrie van een land.”

Als we deze twee definities combineren kunnen we tot een mogelijke definitie van een netwerkeconomie komen. Deze zou als volgt luiden: Een op een net lijkend geheel van financiële voorzieningen, de handel en industrie van een land.

Deze definitie kan gebruikt worden, maar is behoorlijk beperkt. Volgens deze definitie spreken we over een groep van puur economische factoren die zich als een net gedragen. Dit dekt niet de volledige waarde van het woord zoals deze momenteel gebruikt wordt. Daarnaast bevat deze definitie onvoldoende nuance om de term operationeel te maken.

Het net waar we over spraken in de woordenboekdefinitie, bestaat uit verschillende onderdelen die terug te vinden zijn binnen het domein van social network theory. De beschrijvingen die men binnen dit domein aanhalen, kunnen gebruikt worden om de definitie van netwerkeconomie te verfijnen.

De belangrijkste onderdelen zijn de *actoren* of *nodes*. Dit zijn individuen of groepen die verbonden zijn met andere actoren.<sup>14</sup> In een visualisatie zou dit een bolletje zijn. Deze *nodes* zijn met elkaar verbonden via links, ook wel *network ties* of *edges* genoemd. Visueel worden deze als verbindende lijnen tussen *nodes* gevisualiseerd. Deze links zorgen voor onderlinge groeperingen en een geheel dat op een net kan lijken.

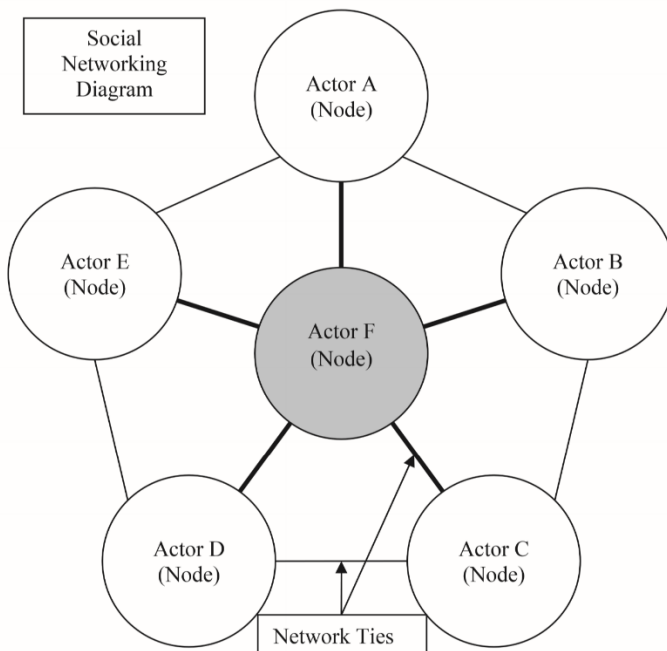
<sup>12</sup> McCarthy, G., & Fitzpatrick, J. J. (2016). *Nursing Concept Analysis: Applications to Research and Practice*. Springer Publishing Company.

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1139873&site=ehost-live>

<sup>13</sup> Redactie. (z.d.). Van Dale [Woordenboek]. Van Dale. Geraadpleegd 5 mei 2020, van <https://www.vandale.nl/>

<sup>14</sup> Cote, R. (2019). The Evolution of Social Network Theory: Perceived Impact on Developing Networking Relationships. *American Journal of Management*, 19(3), 19–34. <https://doi.org/10.33423/ajm.v19i3.2187>

Een node met een grote hoeveelheid *edges* of links wordt ook wel een *hub* genoemd.<sup>15</sup> Op figuur 1 zien we duidelijk de verschillende *nodes* die verbonden zijn aan de hand van *network ties*. De centrale, grijze *node*, kan gezien worden als een *hub* in dit model.



Figuur 1: Social Network Diagram (Cote, 2019)

## VAKEXPERTS

Manuel Castells is een Spaanse professor sociologie. Hij heeft veel academische werken gepubliceerd doorheen zijn carrière, waaronder maar liefst 20 boeken. Hij wordt internationaal ook gezien als een van de experts rond netwerkeconomie. Verschillende van zijn publicaties gaan dan ook over dit thema.

Een van de belangrijkste publicaties is *The Rise Of The Network Society*. Dit boek werd origineel uitgebracht in 1996 en werd opnieuw gedrukt in 2011. Daar spreekt Castells over een nieuwe economie die op een andere manier zal werken, maar nog steeds kapitalistisch zal zijn.<sup>16</sup> Wat anders is aan zijn visie rond netwerkeconomie tegenover de woordenboekdefinitie, is dat hij naast het financiële luik, ook het sociale en organisatorische luik bespreekt. "The organizational transformation of the economy, as well as of society at large..."<sup>16</sup> Hij ziet de netwerkeconomie dus breder dan de gecombineerde definitie die we eerder maakten. Voor hem gaat het meer om een evolutie of verandering op maatschappelijk niveau, het raakt dus iedereen en omvat meer dan enkel economische factoren.

De eerste tekenen van een netwerkeconomie waren volgens Castells zichtbaar vanaf de jaren 1990 in de Verenigde staten. Van daaruit heeft het zich ongelooflijk snel verspreid naar de rest van de wereld. Dit boek werd geschreven in 1996, net aan wat volgens hem de start van de netwerkeconomie was. Er werden verschillende assumpties en voorspellingen gemaakt voor de – toen nog – toekomst, de beginjaren van de 21<sup>ste</sup> eeuw. Veel van deze voorspellingen zijn ook uitgekomen. De theorie die Castells beschrijft in dit boek blijft tot op heden relevant voor het begrijpen van netwerkeconomie in zijn geheel.

Castells haalt twee processen aan die ontstaan door deze zogenaamde netwerkeconomie. De eerste is 'Network-based productivity growth'. Volgens zijn bevindingen en voorspellingen zorgt deze nieuwe manier van werken voor een sterke stijging in de productiviteit van ondernemingen die zich aanpassen aan deze nieuwe principes. Met als gevolg dat de economie zal groeien en werkloosheid zal dalen. Dit schreef hij

<sup>15</sup> Likert, R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes. Archives of Psychology, 140, 1–55.  
<https://doi.org/10.1007/s10707-019-00350-5>

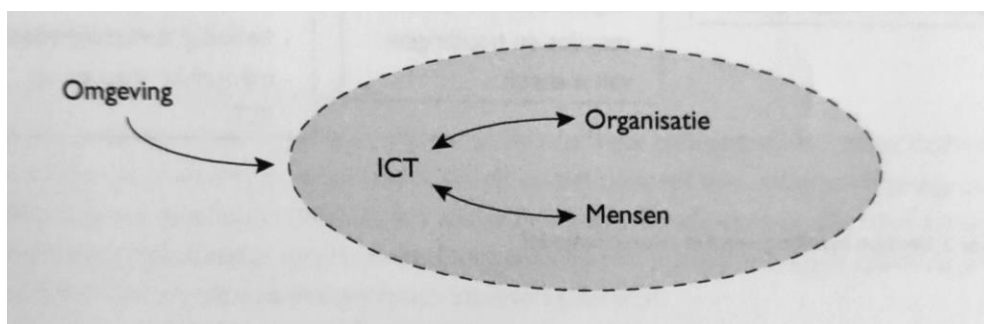
<sup>16</sup> Castells, M. (2011). *The Rise of the Network Society* (2de dr.). John Wiley & Sons.

echter met de bedenking dat het economisch effect maar van beperkte duur zou zijn. Daarnaast zag hij ook dat de groei oneerlijk verdeeld ging zijn op zowel nationaal als globaal vlak. Het zou dus nog steeds gaan om een kapitalistisch systeem, waar een beperkte groep een groot voordeel zal verkrijgen, terwijl de anderen minder tot zeer weinig voordelen zullen verkrijgen uit deze veranderingen.

Het tweede proces noemt hij 'network-based globalization'. Met dank aan snelle technologische vooruitgang zoals het internet, zullen organisaties en volledige industrieën veel globaler en meer geografisch gespreid tewerk kunnen gaan. '...a new kind of economy under new technological conditions.'<sup>16</sup> Volgens hem zou de technologische industrie de voortrekker worden van dit proces. Ook de financiële markt zou een grote rol spelen, aangezien deze ervoor zorgt dat globale markten elektronisch met elkaar verbonden zijn.

Wanneer we Castells' beschrijving van een netwerkeconomie in het algemeen bekijken, zien we drie onderdelen opduiken. Eerst en vooral het organisatorische. Het gaat namelijk om een verandering binnen en tussen organisaties die zorgt voor een nieuwe manier van werken. Het tweede onderdeel is het sociale. Dit zal niet veel mensen verbazen aangezien hij socioloog is van opleiding. Volgens hem kan men spreken over een verandering die voelbaar is doorheen de volledige maatschappij, dus er is zeker sprake van een sociale impact. Tot slot beweert hij ook dat technologie een grote ondersteunende factor is in deze evolutie.

In het heden wordt technologie nog steeds gezien als een ondersteunende factor en niet als doel op zich. Albert Boonstra gebruikt doorheen zijn boek *ICT, mensen en organisaties* volgend eenvoudig interactiemodel. Aan de hand van dit model wil hij aantonen hoe ICT of technologie de link kan leggen tussen de interne werkingen van een organisatie, de werknemers en de externe omgeving.<sup>17</sup> Deze visualisatie vormt de basis van zijn boek en wordt dus ook regelmatig terug herhaald om dit punt te bevestigen over de rol van ICT in een veranderproces.



Figuur 2: Interactiemodel Boonstra (Boonstra, 2017)

Een andere expert op vlak van netwerkeconomie is de Zweedse professor economie Charlie Karlsson. Sinds 1985 publiceert hij papers en boeken in verband met economie, maar ook netwerkeconomie komt regelmatig voor in zijn werken. Een noemenswaardige publicatie rond dit onderwerp is het boek *Patterns of a Network Economy* uit 1994.<sup>18</sup> In de introductie van dit boek wordt de geschiedenis van het woord netwerkeconomie gedetailleerd en onderbouwd beschreven.

Een van de oudste bronnen die aangehaald wordt in zijn boek, is een onderzoek uit 1951. Hier werd het woord netwerkeconomie nog niet expliciet gebruikt, maar het onderzoek ging wel over netwerk analyses en netwerktheorie. Deze onderzoeken werden later de basis voor netwerkeconomie. We kunnen dus onderbouwen dat het woord netwerkeconomie zijn origine heeft uit het onderzoek naar netwerktheorieën en netwerk analyses.

In het boek gebruikt men *network economics* als een label om onderzoek te omschrijven dat kijkt naar concepten in verband met netwerken en netwerking waarmee recentelijk een link is gelegd tussen deze concepten en economie of een andere wetenschapstak. '...the label reflects the concepts associated with

<sup>17</sup> Boonstra, A. (2017). *ICT, Mensen en organisaties* (3de dr.). Pearson Benelux.

<sup>18</sup> Johansson, B., Karlsson, C., & Westin, L. (2012). *Patterns of a Network Economy*. Springer Science & Business Media.

networks and networking have recently gained considerable interest in economics as well as other sciences.<sup>18</sup>

Bij het verklaren van een netwerkeconomie spreekt Karlsson over drie belangrijke processen die onderling verbonden zijn.

- **The increased intensity and complexity of human interaction.**

Met behulp van technologie kunnen we binnen enkele seconden in contact staan met mensen aan de andere kant van de wereld. Dit is iets dat voorheen niet mogelijk was. Het aantal opties om contact te leggen tussen verschillende personen is sterk vergroot door deze evoluties van digitale communicatie. Dit zorgt voor een verhoogde complexiteit. Door de technologie ontmoet men meer personen en zijn er ook meer manieren ontstaan om deze personen te bereiken.

De verhoogde intensiteit is tegenwoordig nog veel meer zichtbaar dan enkele decennia geleden, toen dit boek geschreven werd. Mensen hebben het gevoel dat ze altijd bereikbaar en verbonden moeten zijn. Fear of Missing out (FoMo) is een ziektebeeld dat hieraan gelinkt kan worden en de laatste jaren steeds meer aandacht gekregen heeft.<sup>19</sup> Een angst om online afwezig of onbereikbaar te zijn kan zorgen voor negatieve mentale gevolgen. Voor de technologische revolutie rond de jaren 2000 was hier geen sprake van, aangezien er geen druk was om constant bereikbaar te zijn. Dit was tevens ook onmogelijk.

Dit proces is dus grotendeels te danken aan de snelle vooruitgang van informatie- en communicatietechnologie (ICT) en onze sterke afhankelijkheid van het internet voor werk, communicatie en entertainment. Technologie brengt dus veel voordelen met zich mee, bijvoorbeeld meer manieren om elkaar te bereiken. Maar de keerzijde van de medaille zijn de sociale en mentale gevolgen die hieraan gelinkt kunnen worden.

- **The decreasing importance of geographical territory as a determinant of accessibility.**

Geografie en fysieke locatie worden als maar minder relevant als we kijken naar de bereikbaarheid of mogelijkheid tot communiceren van een persoon of onderneming. Technologie heeft veel deuren geopend en de toegang tot deze technologie wordt belangrijker dan de fysieke locatie waar iemand zich bevindt. Dit is een voordeel dat deze digitale communicatienetwerken bieden. Technologie is echter een middel en geen doel op zich.

Uit een Australisch onderzoek werd de onverwachte conclusie getrokken dat het belangrijker is voor innovatie om meer en een meer diverse groep aan werkkrachten te hebben dan meer toegang tot het internet.<sup>20</sup> De geografische locatie bleek ook geen significante invloed te hebben volgens datzelfde onderzoek. Naast het bevestigen van wat Karlsson beweert over het verlagende belang van geografische locaties, geeft dit onderzoek weer dat we niet alles kunnen of moeten linken aan technologie. Menselijke diversiteit kan een even grote of zelfs grotere positieve impact hebben op een gemeenschap, zelfs als het gaat over innovatie.

- **The failure of markets as a means to solve inter-firm relations when customised commodities are developed in complex environments.**

De originele theoretische verklaring voor internationale relaties tussen ondernemingen beweert dat dit een gevolg is van de geografische uitbereiding van de ondernemingen.<sup>21</sup> In de realiteit blijkt echter dat dit een veel complexere materie is. Er zijn meer redenen dan simpelweg geografische uitbereiding die als gevolg hebben dat twee ondernemingen een relatie hebben. De vooruitgang in ICT verbreedt deze mogelijkheden nog meer dan voorheen en versterkt dus dit proces. Ondernemingen kunnen op die manier onder andere de prijs van hun productie drukken, door bijvoorbeeld overzee te produceren. Dit kan voordeliger zijn, al wordt het product niet altijd verkocht in het land van productie.

In plaats van naar theoretische netwerktheorie te kijken, moeten we volgens Karlsson gebruik maken van een analyse van de evolutie in industriële structuren en bijhorende internationalisatie. Dit geeft ons een correcter beeld van de realiteit.

<sup>19</sup> Metin-Orta, İ. (2020). Fear of Missing Out, Internet Addiction and Their Relationship to Psychological Symptoms. *Addicta: The Turkish Journal on Addictions*, 7(1), 67–73. <https://doi.org/10.15805/addicta.2020.7.1.0070>

<sup>20</sup> Martinus, K. (2018). Labor Networks Connecting Peripheral Economies to the National Innovation System. *Annals of the American Association of Geographers*, 108(3), 845–863. Academic Search Ultimate. <https://doi.org/10.1080/24694452.2017.1374163>

<sup>21</sup> Camagni, R. (1991). *Innovation networks: Spatial perspectives*. Belhaven Press.

“The field of “network economics” deals with this intensified interaction between communication systems, economic networks and society.”<sup>18</sup> Net zoals bij Castells zien we het digitale (communication systems), het sociale (society) en het organisatorische (economic networks) regelmatig terugkeren. Dit is dus een duidelijke overlapping tussen de twee bronnen.

Volgens Karlsson moet netwerkeconomie niet gezien worden als de nieuwe basistheorie voor de hele economie; het is eerder een onderdeel ervan. Met behulp van netwerkeconomie kunnen we volgens hem een beter begrip krijgen van de (informatie)stromen binnen een gemeenschap, ongeacht de geografische factoren.

Karlsson beweert ook dat wederkerigheid, reciprocity in het Engels, een grote impact heeft op de vorm van een gegeven netwerk. Deze wederkerigheid tussen actoren in een netwerk houdt de connecties sterk en zorgt voor onderlinge verbintenis. Wanneer de wederkerigheid wegvalt, is dat deel van het netwerk weg. Hoe sterker de wederkerigheid, hoe sterker het netwerk. Dit geldt zowel voor sociale als voor economische netwerken. Ook Kate Raworth vindt zich in dit idee en beschrijft het in haar boek *Doughnut Economics*.<sup>22</sup> Ze haalt voorbeelden op uit oude jagers-verzamelaars groepen en andere volkeren. Ook daar werd snel duidelijk dat wederkerigheid zorgde voor een betere samenwerking en sterkere banden tussen personen. Toen was het doel overleven, al was er ook al een basis van economische structuur in sommige groepen terug te vinden. Nu is het eerder elkaar vooruithelpen, maar de principes blijven exact hetzelfde.

## RECENTE MEDIA

De reeds aangehaalde bronnen hebben de basis gelegd voor netwerkeconomie, maar zijn na meer dan 20 jaar ook niet meer recent te noemen. Om te achterhalen hoe de term in het heden gebruikt wordt, zijn we gaan kijken naar krantenartikelen en publicaties die de term bevatten.

Het eerste dat we hieruit kunnen concluderen is dat de term niet populair is in de meeste media. We zien het woord enkel regelmatig terugkomen in De Tijd, een krant die zich focust op economie en de bedrijfswereld. Andere lokale bronnen waar we meer info vinden over netwerkeconomie zijn ETION en de opleiding netwerkeconomie van Howest Kortrijk. ETION is een werkgeversorganisatie met een visie rond duurzaam en waarde gedreven ondernemen.<sup>23</sup>

De opleiding netwerkeconomie legt de focus op modern ondernemerschap aan de hand van drie pijlers. Het sociale, organisatorische en het digitale aspect dat hierbij komt kijken.<sup>24</sup> Het doel is om van studenten netwerkeconomen te maken. Dit zijn ondernemers die zich richten op recente ontwikkelingen in de maatschappij en als initiatiefnemer een veranderingsproces binnen een onderneming kunnen begeleiden.<sup>25</sup> Deze veranderingsprocessen worden ook wel change management genoemd. Dit thema bespreken we meer in detail in hoofdstuk 5.1.3.

De opleiding werkt ook rond vijf *mindset shifts*. Dit zijn werkwijzen die we grotendeels linken aan kapitalistisch bedrijfsvoering. Hier wil men van wegstappen en andere doelen vooropstellen. Een van de *mindset shifts* is bijvoorbeeld van *profit* naar *purpose* gaan. Deze vijf mindset shifts komen van een model dat opgesteld is door Aaron Sachs en Anupam Kundu.<sup>26</sup> Deze namen zullen ook nogmaals voorkomen in dit onderzoek bij hoofdstuk 5.1.4 rond waardecreatie, meer specifiek hun 5 kapitalen-framework.

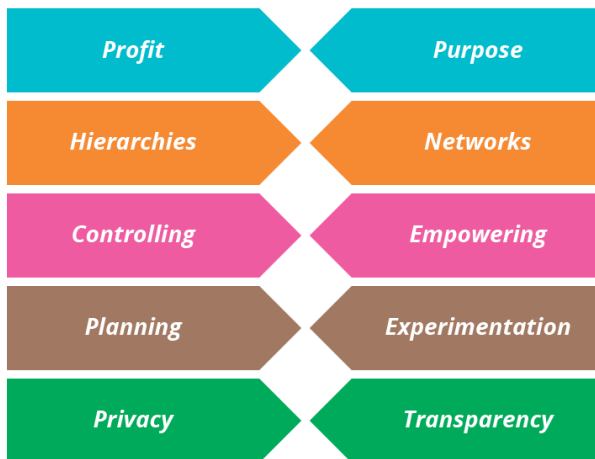
<sup>22</sup> Raworth, K. (2017). *Doughnut Economics* (1ste dr.). Penguin Books.

<sup>23</sup> Etion. (z.d.). Missie | ETION, Forum voor geëngageerd ondernemen [Bedrijfswebsite]. Geraadpleegd 7 mei 2020, van <https://etion.be/over-etion/missie>

<sup>24</sup> Howest. (2020). Netwerkeconomie. Netwerkeconomie. <https://www.netwerkeconomie.org/>

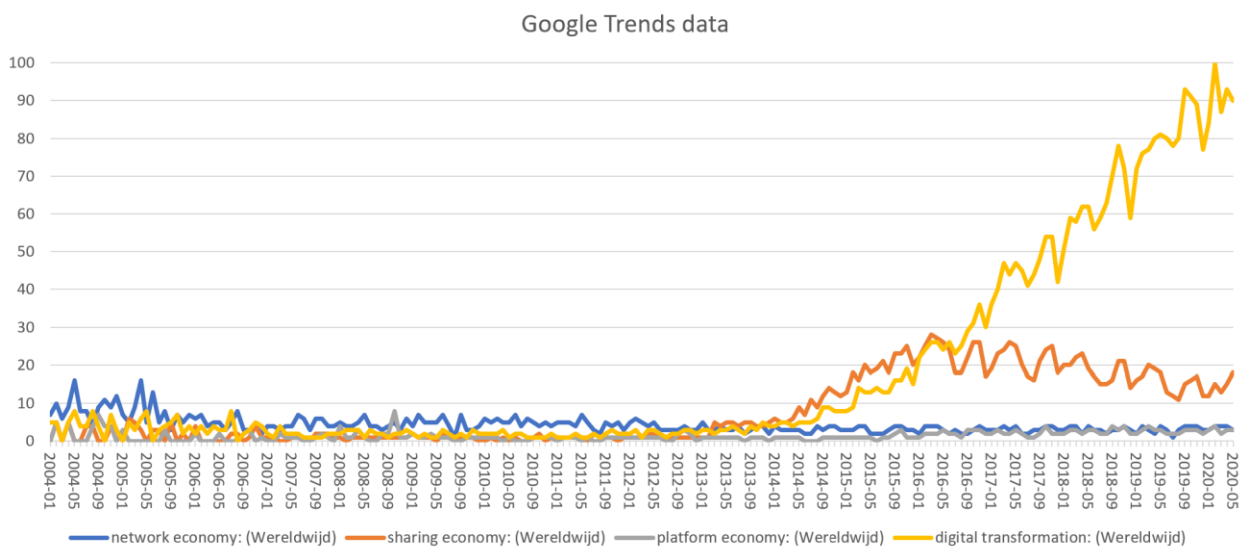
<sup>25</sup> Howest Netwerkeconomie. (z.d.). Netwerkeconomie [Schoolwebsite]. Netwerkeconomie. Geraadpleegd 20 mei 2020, van <http://nek.howest.be/>

<sup>26</sup> Sachs, A., & Kundu, A. (2015, november 11). The Unfinished Business of Organizational Transformation. ThoughtWorks. <https://www.thoughtworks.com/insights/blog/unfinished-business-organizational-transformation>



Figuur 3: Vijf mindset shifts (Sachs & Kundu, 2015)

Ook internationaal is netwerkeconomie geen erg populaire zoekterm. De zoekterm ‘network economy’ had volgens Google Trends zijn piek van wereldwijde populariteit in de jaren 2004 en 2005. Tegenwoordig wordt de term maar een kwart zoveel opgezocht als toen.<sup>27</sup> De cijfers hierrond zijn echter pas bijgehouden sinds het jaar 2004.



Figuur 4: Google Trends resultaten (Google,2020)

<sup>27</sup> Google. (2020). Google Trends [Statistiek]. Google Trends. Geraadpleegd 15 mei 2020, van <https://trends.google.nl/trends/?geo=NL>

Via de tools Google Books Ngram Viewer kunnen we bekijken wanneer een bepaalde term in de literatuur terug te vinden is.<sup>28</sup> Daaruit kunnen we achterhalen dat de eerste verwijzing naar 'network economy' terug te vinden is in de jaren '50, maar deze term pas regelmatig begon voor te komen vanaf de jaren '90. Hier moeten we wel onthouden dat, net zoals vermeld in het begin van dit hoofdstuk, de betekenis van netwerkeconomie sterk veranderd is doorheen de tijd en dit dus niet betekent dat men in de jaren '50 al aan het denken was aan een netwerkeconomie zoals we die nu kennen.



Figuur 5: Ngram resultaten (Google, 2013)

In de krantenartikelen wordt zeer regelmatig een link gelegd naar technologie, data en platformen.<sup>29 30</sup> De link met technologie vinden we ook terug in de oudere bronnen. De connectie met platformen en de zogenaamde platformeconomie en deeleconomie is echter meer recentelijk ontstaan.<sup>31</sup> De artikels van *ETION* en Howest linken deze begrippen ook aan netwerkeconomie. Als we kijken naar de online zoektermen worden zowel deeleconomie als platform economie de laatste decennia steeds populairder met een lichte stagnatie in de laatste jaren.<sup>27</sup>

De schrijvers van deze artikels kunnen over het algemeen gezien worden als experts op dit vlak. Zij kunnen ons een beter beeld bieden van wat de term nu precies betekent in het heden en binnen welke context deze voorkomt.

Peter Hinssen heeft al meerdere boeken geschreven rond thema's zoals ondernemen en het gebruiken van netwerkeffecten in een netwerkeconomie. In het artikel dat hij schreef voor *De Tijd* lezen we het volgende: "Hoe we ons kunnen omvormen om nog een rol te spelen in een mondiale netwerkeconomie, waar kapitaal en technologie het winnen van arbeid."<sup>32</sup> Volgens hem gaat het bij een netwerkeconomie dus om het vergroten van het belang van automatisatie tegenover arbeid binnen onze economie of zelfs maatschappij. De belangen worden verplaatst waardoor ondernemingen zich anders moeten structureren dan voorheen. Dit geldt ook voor de politiek, waar hij het specifiek over had in zijn artikel.

Binnen werkgeversorganisatie Etion is Rogier De Langhe de expert op vlak van economie. Hij is tevens een economie- en technologiefilosoof aan de UGent en gastdocent binnen de opleiding Netwerkeconomie van Howest. Hij schreef al verschillende artikels voor Etion waar hij dieper in ging op nieuwe organisatievormen en economische structuren. Zo legt hij een sterke link tussen netwerkeconomie en deeleconomie. Waar een deeleconomie eruit bestaat dat consumenten zelf producenten worden en dus onderling beginnen handelen. Er ontstaat een peer-to-peer economie.<sup>31</sup> Ook beweert hij dat technologie een ondersteunende rol speelt in dit verhaal, maar zeker geen doel op zich is. Zonder de technologie is het onmogelijk om dit soort systemen op te stellen. Daarnaast schrijft De Langhe over de impact op de maatschappij, het verhaal eindigt dus niet bij een verandering van het economisch weefsel. Bij deze peer-to-peer economieën gaat er meer aandacht naar de sociale en ecologische aspecten van een maatschappij. Dit is iets wat minder belang heeft bij een puur kapitalistisch systeem.

<sup>28</sup> Google. (2013). Google Ngram Viewer [Statistiek]. Google Books Ngram Viewer. <https://books.google.com/ngrams>

<sup>29</sup> Belga. (2018, februari 10). "Data worden belangrijker dan geld". *De Tijd*, 29.

<sup>30</sup> Séjournet, S. (2019, 06). De 5 favoriete aandelen van Sylvie Séjournet. *De Tijd*, 36.

<sup>31</sup> De Langhe, R. (2018, oktober). Deeleconomie: Digitalisering, commons & platforms. *Etion Inspiratienota*, 103, 8.

<sup>32</sup> Hinssen, P. (2017, maart 14). Wie durft verder te kijken dan de volgende verkiezingen? *De Tijd*, 11.



“De drijfveer van de ‘digitale revolutie’ is dus niet de digitalisering zelf, maar de netwerken van gebruikers die mogelijk worden dankzij digitalisering. Essentieel daarbij is het begrijpen van de kracht van netwerken.”<sup>33</sup> De Langhe gebruikt netwerkeconomie en platformkapitalisme als synoniemen voor de nieuwe digitale revolutie door het belang van deze netwerkeffecten en de kracht ervan.

Anu Hariharan beschrijft een netwerkeffect, ook wel aanbodzijde schaaconomie genoemd, als hetgeen gebeurt wanneer een product of service meer waard wordt voor zijn gebruikers naarmate er meer gebruikers zijn.

Netwerkeffecten kunnen plaatsvinden bij een tweezijdige markt waar een platform zorgt voor de interactie tussen de twee partijen.<sup>34</sup> Dit omschreef De Langhe als een platformeconomie waar consument ook producent kon worden en dus zo een tweezijdige markt doen ontstaan.<sup>35</sup> De netwerkeffecten die spelen in deze omgeving kunnen we opdelen in twee groepen. De cross-side effecten en same-side effecten.<sup>36</sup> Deze effecten kunnen zowel positieve als negatieve gevolgen teweegbrengen.

Cross-side netwerkeffecten zijn de positieve of negatieve effecten die de ene zijde van de markt ervaart wanneer er een verandering plaatsvindt aan de andere zijde. Een voorbeeld van een positief cross-side netwerkeffect is het aantal aanbieders op Airbnb. Dit biedt namelijk extra waarde voor de andere zijde, de huurders, aangezien zij nu meer keuze hebben en de concurrentie ook kan zorgen voor lagere prijzen. Voor de consument is dit dus een positief cross-side effect.

Same-side effecten zijn de effecten van een verandering aan de ene zijde van de markt die voelbaar zijn aan diezelfde zijde. Een voorbeeld hiervan is het aantal gebruikers van een sociale media app. Hoe meer gebruikers de app heeft, hoe leuker en nuttiger deze wordt voor de gebruikers. Dit is dus een positief same-side netwerkeffect.

Naast deze effecten zijn er nog ander netwerkeffecten die we kunnen herkennen zoals winner-take-all, homing and switching costs, positive feedback loops, etc. Deze vinden plaats binnen de netwerkeconomische context, maar er hoeft niet altijd sprake te zijn van een tweezijdige markt zoals bij de same-side en cross-side effecten. Het gevolg is echter steeds hetzelfde, ongeacht de soort markt. De waarde voor de gebruiker stijgt naarmate er meer gebruikers zijn.

## OPERATIONELE DEFINITIE

Het is duidelijk dat de gecombineerde woordenboekdefinitie onvoldoende beschrijving en detail geeft om netwerkeconomie correct en bruikbaar te definiëren. Als we die definitie combineren met de informatie vergaard uit de literatuurstudie, dan komen we aan een betere beschrijving. De woordenboekdefinitie luidt als volgt: ‘Een groep van puur economische factoren die zich als een net gedragen.’

Een beschrijving voor netwerkeconomie kan dan als volgt klinken: Netwerkeconomie is een economische stroming waar organisaties en individuen zich bevinden in een onderling verbonden omgeving, ondersteund door moderne technologie en zich focussen op de maatschappelijke veranderingen en andere vormen van waarden dan economisch winstbejag.

Deze definitie zal gebruikt worden om de vragenlijst voor de interviews op te stellen. Wanneer er gesproken wordt over netwerkeconomie in deze interviews, gaat het steeds over bovenstaande definitie.

In de volgende hoofdstukken zullen we ons meer verdiepen in bepaalde onderdelen van deze definitie om een duidelijker beeld te krijgen van wat deze precies inhouden. Zoals vermeld in de methode, zullen we in [hoofdstuk 5.1.2](#) nader ingaan op de definitie van een kmo en de redenering waarom we ons focussen op middelgrote ondernemingen in dit onderzoek.

In [hoofdstuk 5.1.3](#) onderzoeken we wat er juist bedoeld wordt met maatschappelijke verandering als we het hebben over netwerkeconomie. Dit doen we aan de hand van een literatuurstudie rond change management en de bijhorende termen. Change management spreekt namelijk over de veranderingen binnen een onderneming of organisatie. Dit kan gaan om een verandering in een belangrijk proces of de

<sup>33</sup> De Langhe, R. (2019, oktober). Op zoek naar het platform in het product. Etion Inspiratienota, 110, 8.

<sup>34</sup> Hinz, O., Otter, T., & Skiera, B. (2020). Estimating Network Effects in Two-Sided Markets. Journal of Management Information Systems, 37(1), 12–38. <https://doi.org/10.1080/07421222.2019.1705509>

<sup>35</sup> Anu Hariharan Et Al. (z.d.). Network Effects [PowerPoint].

<sup>36</sup> Parker, G. G., Alstyne, M. W. V., & Choudary, S. P. (2016). Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy?and How to Make Them Work for You. W. W. Norton & Company.

implementatie van een volledig nieuwe organisatiestructuur om te voldoen aan de noden van de markt op dat moment.

Daarna gaan we het thema waardecreatie gaan exploreren. [Hoofdstuk 5.1.4](#) is de studie naar de definitie van waardecreatie en een onderzoek naar diverse kaders of frameworks die deze waarden in kaart kunnen brengen. Het onderzoek naar waardecreatie kwam tot stand door het feit dat men zich niet enkel nog focust op financiële winsten binnen een netwerkeconomie. Er zijn nog andere manieren om waarde te creëren voor een onderneming of zijn stakeholders naast financieel kapitaal.

### 5.1.2 DEFINITIE VAN EEN MIDDELGROTE KMO

Een kmo is een kleine of middelgrote onderneming. In het Engels worden deze ondernemingen afgekort als SMEs, dit staat voor Small and Medium Enterprises. Internationaal bestaan er diverse aanpakken om deze groepen te definiëren. Wij zullen in dit onderzoek gebruik maken van de definitie die opgesteld zijn door de Europese Gemeenschap in 2003.<sup>37</sup> Binnen Europa, en soms ook daarbuiten, wordt deze definitie gebruikt als basis voor onder andere officiële statistieken. Dit maakt het vergelijken van cijfermateriaal over landsgrenzen een stuk eenvoudiger. Cijfers van de Verenigde Staten zullen niet gebruikt worden aangezien zij kmo's definiëren als ondernemingen met minder dan 500 werknemers.<sup>38</sup> Dit ligt ver boven de limiet van 250 werknemers die in Europa gehanteerd wordt en zou daardoor een vertekend beeld kunnen geven.

Volgens de Europese Gemeenschap is een kmo een onderneming met minder dan 250 werknemers. Daarnaast zijn er ook twee financiële voorwaarden aan gelinkt. Zo mag de jaaromzet niet hoger zijn dan €50 miljoen en moet het balanstotaal lager zijn dan €10 miljoen. Hier wordt een onderneming gedefinieerd als "iedere eenheid, ongeacht haar rechtsvorm, die een economische activiteit uitoefent."<sup>37</sup>

Bronnen van statistiek geven niet steeds weer als ze gebruik maken van de definitie van kmo met of zonder rekening te houden met de financiële voorwaarden hieraan gelinkt. Daarom gaan we er steeds van uit dat dit geen significante impact heeft op het cijfermateriaal en gebruiken we deze op dezelfde manier als wanneer ze met zekerheid gebruik zouden maken van de volledige definitie.

De Europese Commissie maakt een onderscheid tussen drie deelgroepen.

- De kleinste ondernemingen noemen we micro-ondernemingen. Deze hebben maximaal 10 werknemers en hebben een jaaromzet en balanstotaal van minder dan €2 miljoen.
- Kleine ondernemingen hebben meer dan 10, maar minder dan 50 werknemers. Hun jaaromzet en balans mogen het bedrag van €10 miljoen niet overschrijden.
- De laatste groep zijn de middelgrote ondernemingen. Deze bedrijven hebben meer dan 50 werknemers en mogen geen jaaromzet boven de €50 miljoen of balanstotaal hoger dan €10 miljoen hebben.

In dit onderzoek zullen we ons vooral focussen op de middelgrote ondernemingen binnen Vlaanderen. Hier hebben we verschillende redenen voor.

- Afnemen van interviews in zelfde taal en beperkt in aantal  
We blijven in Vlaanderen om de impact te zien op ondernemingen in deze bepaalde regio. Dit geeft ons ook het voordeel dat deze ondernemingen allemaal dezelfde kansen hebben gekregen op vlak van subsidies, steunfondsen etc. Het voordeel op geografisch vlak wordt dus beperkt in het onderzoek.
- Beschikbaar kapitaal voor investeringen  
Middelgrote ondernemingen hebben over het algemeen voldoende middelen om in verschillende zaken te kunnen investeren. Dit is echter niet altijd het geval. Vandaar dat zij gebruik kunnen maken van verschillende subsidiemaatregelen. Een voorbeeld hiervan zijn de innovatie subsidies die aangeboden worden door VLAIO.<sup>39</sup>  
Ook op Europees niveau zien we dat er verschillende redenen zijn waarom kmo's hun investeringen in innovatie beperkten. "Specific problems, such as a lack of capital, risk adverse attitudes from providers of finance, underdeveloped skills in business management and limited market contacts are thought to hinder start-ups, deterring the creation of SMEs, and slowing economic growth and employment creation."<sup>40</sup> Het is dus

<sup>37</sup> De commissie van de Europese gemeenschappen. (2003). Aanbeveling van de commissie van 6 mei 2003 betreffende de definitie van kleine, middelgrote en micro-ondernemingen. Publicatieblad van de Europese Unie.

<sup>38</sup> Aranoff, S. L., Pearson, D. R., Okun, D. T., Lane, C. R., Williamson, I. A., & Pinkert, D. A. (2010). Small and Medium-Sized Enterprises: Overview of Participation in U.S. Exports (Nr. 332-508; p. 91). United States International Trade Commission. <https://www.usitc.gov/publications/332/pub4125.pdf>

<sup>39</sup> Vlaio. (z.d.). Investeren als kmo | Agentschap Innoveren en Ondernemen [Overheid]. Geraadpleegd 16 mei 2020, van <https://www.vlaio.be/nl/subsidies-financiering/subsidi databank/subsidi egids/investeren-als-kmo>

<sup>40</sup> Eurostat. (2019). Key figures on Europe 2019 edition [Jaarverslag]. Eurostat.

<https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/10164469/KS-EI-19-001-EN-N.pdf/33ab6c0c-a0c6-5294-3948-b1fb9973d096>

interessant om te achterhalen waar middelgrote kmo's in investeren en wat hun denkwijze hierbij is.

- **Vaste taken en workflows**  
In ondernemingen met een beperkt aantal werknemers, is de kans groter dat de taakverdeling tussen personeelsleden vager is dan bij grotere ondernemingen. Taken vloeien in elkaar over en maken het moeilijk om hier een duidelijke lijn in te trekken. Dit heeft als gevolg dat ze zich snel kunnen aanpassen aan een nieuwe situatie of elkaar onderling uit de nood kunnen helpen. Het nadeel hiervan is dat het uitdagender wordt om efficiëntie voordelen op te merken.
- **Voordeel van nieuwe werkwijze snel zichtbaar**  
Door de vaste takenstructuur, is het mogelijk om deze in kaart te brengen en eventueel te moderniseren of anders aan te pakken. Het meten van effectieve vooruitgang wordt dus mogelijk vanaf deze grootte van onderneming.
- **Duidelijke bedrijfsstructuur en bedrijfscultuur**  
Iedere onderneming heeft een eigen interne cultuur en structuur. Net zoals bij de taakverdeling geldt hier dat het van belang is om de originele structuur en cultuur in kaart te kunnen brengen vooraleer er een nieuwe aanpak wordt gekozen.
- **Geen startups betrokken in onderzoek**  
Startups passen zich zeer snel aan en kunnen vlot pivoteren. In dit onderzoek zijn we echter op zoek naar ondernemingen die van een klassieke naar een meer moderne aanpak gaan. Zo kunnen we mogelijke voor- en nadelen beschrijven. Dit is niet mogelijk bij ondernemingen die nog maar recent zijn opgestart.

Volgens de meest recente cijfers van de Belgische overheid, uit 2018, zijn er 5.424 ondernemingen in het land die kunnen gedefinieerd worden als middelgrote ondernemingen.<sup>41</sup> Daarvan bevinden er 3.336 ondernemingen zich in het Vlaams Gewest.

"Small and medium-sized enterprises (SMEs) ... are often referred to as the backbone of the European economy, providing jobs and growth opportunities."<sup>42</sup> In de volledige Europese Unie is maar 0,2% van alle ondernemingen onderverdeeld als een grote onderneming met meer dan 250 werknemers. Het belang van kmo's is dus significant, ook op Europese schaal.

<sup>41</sup> Statbel. (2020, maart 31). Statbel, het Belgische statistiekbureau | Statbel [Statistiek]. Statbel - België in cijfers. <https://statbel.fgov.be/nl>

<sup>42</sup> Eurostat. (2019). Key figures on Europe 2019 edition [Jaarverslag]. Eurostat. <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/10164469/KS-EI-19-001-EN-N.pdf/33ab6c0c-a0c6-5294-3948-b1fb9973d096>

### 5.1.3 DEFINITIE VAN CHANGE MANAGEMENT EN BIJHORENDE TERMEN

Netwerkeconomie zorgt voor veranderingen op maatschappelijk vlak, maar ook binnen ondernemingen zijn er veranderingen zichtbaar. Verandering is niet een gegeven dat van de ene op de andere dag gebeurt. Er komt een heel proces bij kijken dat bij de ene wat vlotter verloopt dan bij de andere. Deze veranderingsprocessen binnen ondernemingen worden veelal beschreven onder de koepel van change management.

In de operationele definitie van netwerkeconomie, die we hebben opgesteld in [hoofdstuk 5.1.1](#), spreken we over maatschappelijke veranderingen. Ondernemingen worden beïnvloed door deze aanpassingen in hun omgeving, wat een aanzet kan geven tot een intern veranderingsproces.

De term change management wordt steeds meer gebruikt en wordt ook meer allesomvattend doorheen de jaren. Daarom kan het een uitdaging zijn om een eenduidige definitie te bekomen voor het woord. Om een beeld te krijgen van wat change management allemaal inhoudt, zullen we kijken naar diverse bronnen van experts op dit vlak. Er zijn al verschillende onderzoeken gebeurd rond dit thema. Eén daarvan werd gebruikt voor het vinden van experts en juiste omschrijvingen voor de term in dit onderzoek.<sup>43</sup>

#### VAKEXPERTS

Volgens Beech en MacIntoch kan verandering of change beïnvloed worden door innovatie, regeneratie, transitie en ontwikkeling.<sup>44</sup> Change management is een reactie op deze triggers. Volgens hen omvat change management het ontwikkelen van nieuwe ideeën, creativiteit managen binnen de onderneming en de organisatie loodsen door de steeds veranderende business omgeving.

Perlman en Leppert zien verandering binnen een organisatie niet meer als een overgang van de ene naar de andere stabiele situatie. Tegenwoordig is men constant in beweging tussen verschillende situaties. De focus komt te liggen op snelheid, leren en organisatorische behendigheid.<sup>45</sup>

Jones omschreef organisatorische verandering als het proces waarbij een organisatie zich verplaatst vanuit de huidige staat in de richting van een gewenste staat om effectiever te kunnen opereren.<sup>46</sup> Deze definitie is 25 jaar geleden opgesteld, maar het basisprincipe blijft nog steeds relevant. We zien deze definitie verschijnen in verschillende recente onderzoeken waar men een beschrijving wil van change management of organisatorische verandering.<sup>47 48 49</sup>

Ook Chen, Yu en Chang vonden zich in deze beschrijving. In hun paper uit 2006 gebruikten ze onder andere de definitie van Jones.<sup>50</sup> Al legden ze een grotere nadruk op de onzekerheid en instabiliteit van de situatie waar men zich in bevindt en naartoe beweegt wanneer men aan change management doet.

John Kotter maakt ook gebruik van een brede en eenvoudige omschrijving.<sup>51</sup> Voor hem is het doel van change management steeds hetzelfde. Men wil een fundamentele verandering in de manier waarop men aan zaken doet om beter om te kunnen gaan met de nieuwe en veranderende uitdagingen in de markt. Kotter schrijft ook over de redenen waarom zo veel change trajecten, groot en klein, falen of tot niets leiden.

<sup>43</sup> Kraus, L. (2016). Developing a Model for Change Management [Bachelor's Thesis, Haaga-Helia University of Applied Sciences]. <https://pdfs.semanticscholar.org/a1eb/0cd9c9b7b012b71b5193c8d2df02c963166b.pdf>

<sup>44</sup> Beech, N., & MacIntosh, R. (2017). *Managing Change: Enquiry and Action*. Cambridge University Press.

<sup>45</sup> Perlman, K., & Leppert, J. (2013). Engage the Unengaged. *T+D*, 67(5), 58–63.

<sup>46</sup> Jones, G. R. (1995). *Organizational Theory: Text and Cases*. Addison-Wesley Pub.

<sup>47</sup> Harun, M., Fanani, Z., & Sugiono, S. (2019, oktober 31). The Effect of Leadership and Religiosity on Motivation and Performance of Construction Labor in Sumenep Regency. *ResearchGate*. IISS 2019, Malang, Indonesia. <https://doi.org/10.4108/eai.23-10-2019.2293062>

<sup>48</sup> Sadq, Z. majed, Othman, B., & Mohammed, H. O. (2019). Management Science Letters Attitudes of managers in the Iraqi Kurdistan region private banks towards the impact of knowledge management on organizational effectiveness. *Management Science Letters*, 10(2020). <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.12.035>

<sup>49</sup> Çalışkan, A., Akkoç, I., & Turunç, Ö. (2019). THE MEDIATING ROLE CONFLICT WITH CO-WORKERS IN THE EFFECT OF INDIVIDUAL INNOVATIVE BEHAVIOURS ON THE ROLE CONFLICT AND ROLE AMBIGUITY OF WORKERS. *Journal of Turkish Social Sciences Research*, 4(2), 21.

<sup>50</sup> Chen, C.-K., Yu, C.-H., & Chang, H.-C. (2006). ERA Model: A Customer-Orientated Organizational Change Model for the Public Service. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(10), 1301–1322. <https://doi.org/10.1080/14783360600753794>

<sup>51</sup> Kotter, J. P. (2007). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 85(1), 96–103.

Zijn conclusies komen grotendeels overeen met de hoofdelementen binnen change management die Bevan omschrijft.

Bevan beschreef in zijn boek *Change Making* de volgens hem belangrijkste elementen bij change management.<sup>52</sup> Dit zijn de volgende:

- **Clarity:** Een duidelijk doel en proces hebben.
- **Engagement:** Wees betrokken en luister naar stakeholders.
- **Resources:** Bied voldoende resources aan om de verandering mogelijk te maken.
- **Alignment:** Zorg dat systemen en processen voorbereid zijn op de veranderingen en op eenzelfde lijn liggen.
- **Leadership:** Leid met duidelijkheid en betrokkenheid.
- **Communication:** Blijf communiceren met elkaar.
- **Tracking:** Toon vooruitgang aan, blijf constant opvolgen & pas de koers aan waar nodig.

## VERWANTE TERMEN

Change management wordt vaak samen gebruikt met verwante termen zoals *operational innovation* en digitale transformatie. Deze termen zullen we hier kort bespreken.

Wanneer men aan change management doet binnen een deel van de organisatie, in plaats van de volledige onderneming, spreekt men van *operational innovation*. *Operational innovation* is het heruitvinden of volledig aanpassen van interne processen om zo een hogere efficiëntie of ander voordeel te bereiken.<sup>53</sup> Aangezien de principes en de aanpak grotendeels hetzelfde zijn, met uitzondering van de omvang en de mogelijke grootte van de impact op de onderneming, zullen we deze term niet verder bespreken. In dit onderzoek zullen we *operational innovation* aanschouwen als een deel van het change traject, al kan men het ook apart uitvoeren indien dit gewenst is. Hammer benadrukt het belang van change management en *operational innovation* in een sterk veranderende economie.<sup>54</sup> De snelle verandering en de economische kracht die als maar meer bij de consument komt te liggen, zorgt voor grote economische veranderingen, en hier moeten ondernemingen op inspelen. Zonder dit te doen zullen ze weggeconcurrereerd worden.

Digitale transformatie is een strategische aanpassing uitvoeren aan de werking, processen of functies van een onderneming of een verandering aanbrengen aan het businessmodel die wordt gefaciliteerd door een nieuwe technologie of de implementatie hiervan.<sup>55</sup> Uiteraard zijn er, net zoals bij change management, veel verschillende definities voor deze term. Over het algemeen komen echter steeds dezelfde punten terug.<sup>56</sup> Zo gaat het steeds over een significante en voelbare verandering binnen de onderneming waar men kan spreken van een volledige aanpassing van of toevoeging aan de bestaande processen en functies. Het ingeven van informatie in een nieuw softwarepakket zal op zich dus niet vallen onder digitale transformatie. Het volledig digitaliseren van een aangeboden dienst valt hier wel onder. Al is de grens hier trekken niet altijd zo vanzelfsprekend.

Digitale transformatie zullen we in dit onderzoek aanschouwen als een onderdeel van change management. Dit omdat de denkwijzen en stappen naar aanpassingen grotendeels gelijk zijn. Het verschil ligt in het interne resultaat. Het einddoel is in beide gevallen echter ook hetzelfde. Men wil zich vanuit de status quo aanpassen naar een nieuwe situatie om hier voordelen uit te halen. Dit kan voordelen bieden die van financiële of procesmatige aard zijn. De invloed van digitale transformatie kan in zekere zin ook

<sup>52</sup> Bevan, R. (2013). *Changemaking: Tactics and Resources for Managing Organizational Change*. eBookIt.com.

<sup>53</sup> Hammer, M. (2004, april 1). *Deep Change: How Operational Innovation Can Transform Your Company*. Harvard Business Review, April 2004. <https://hbr.org/2004/04/deep-change-how-operational-innovation-can-transform-your-company>

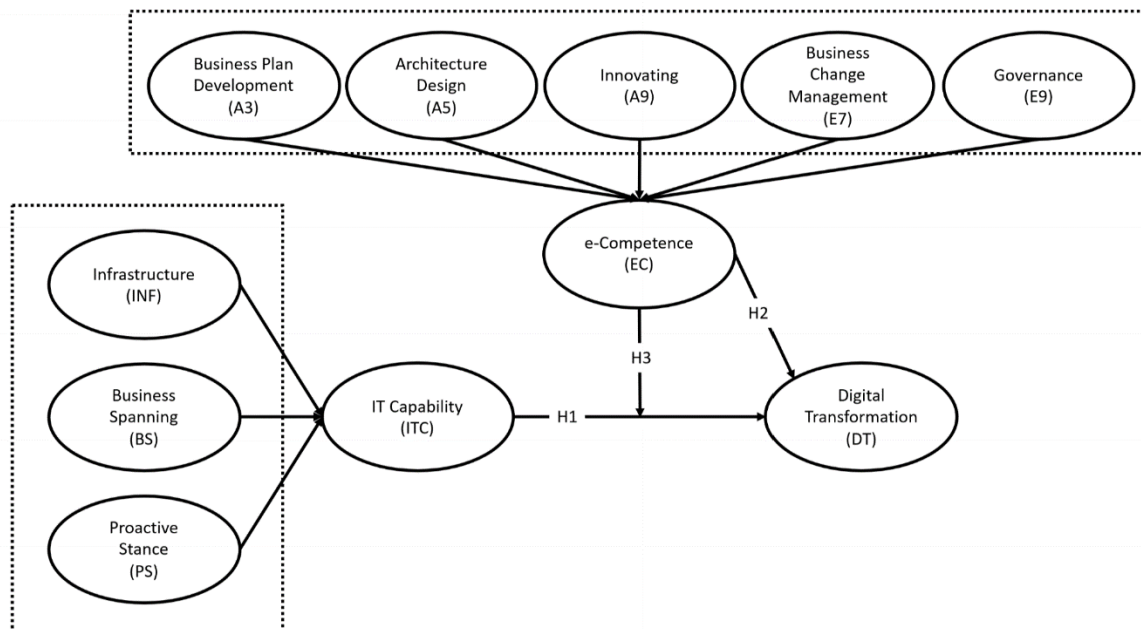
<sup>54</sup> Hammer, M. (2004, april 1). *Deep Change: How Operational Innovation Can Transform Your Company*. Harvard Business Review, April 2004. <https://hbr.org/2004/04/deep-change-how-operational-innovation-can-transform-your-company>

<sup>55</sup> Heinze, A., Griffiths, M., Fenton, A., & Fletcher, G. (2018). Knowledge exchange partnership leads to digital transformation at Hydro-X Water Treatment, Ltd. *Global Business and Organizational Excellence*, 37(4), 6–13. <https://doi.org/10.1002/joe.21859>

<sup>56</sup> Lederer, M., & Bruns, J.-G. (2019). SUCCESS PATTERNS FOR THE DIGITAL TRANSFORMATION OF B2B COMMERCE. *International Conference on Information Systems Post-Implementation & Change Management*, 4. <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=c5fc31e1-fe76-4374-9e96-17d6527dcc2d%40sessionmgr101&bdata=JnNpdGU9ZWVhc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=asn&AN=138464306>

een deel van een change managementproces zijn. Binnen een change proces is technologie meestal een driver of motivator. Ook binnen netwerkeconomie is het digitale aspect van belang.

Uit andere onderzoeken blijkt dat digitale transformatie, naast de nodige digitale skills, ook zwaar steunt op change management en alles wat hierbij komt kijken.<sup>57</sup> De verschillende nodige skills om aan digitale transformatie te doen zijn door Ravesteijn en Ongena in kaart gebracht in volgende figuur.



Figuur 6: Model digitale transformatie (Ravesteijn & Ongena, 2019)

Technologie kan twee rollen invullen bij een change proces. Wanneer de technologische vooruitgang de ondernemingen overvalt en dit de reden tot verandering is, dan is de technologie een driver van verandering. Wanneer de technologische vooruitgang ondernemingen inspireert om op een andere manier te gaan werken en ze zich daarom anders gaan organiseren, dan wordt de technologie als *enabler* of hulpmiddel gezien.<sup>17</sup> Beide mogelijkheden zijn goed en kunnen vooruitgang met zich meebrengen, maar de motivatie en manier van werken verschilt wel tussen de twee.

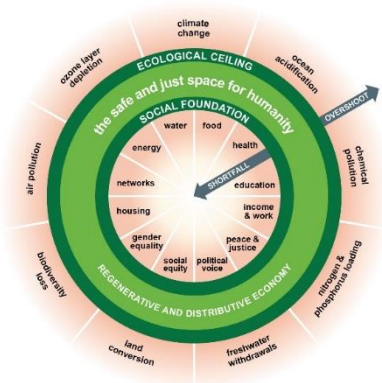
Er zijn ontelbaar veel technieken en frameworks in de wereld van change management. Bijvoorbeeld Six Sigma, Lean, Data-Analyse etc. De elementen van change management die daarnet aangehaald werden bij Bevan komen echter bij veel technieken op gelijkaardige manieren terug.<sup>52</sup> Deze elementen zijn namelijk toepasbaar op veel verschillende vormen van change. Daarom zullen we deze elementen ook gebruiken bij de interviews om te achterhalen op welke delen de Vlaamse kmo's de grootste focus leggen en waar zij het meeste waarde aan hechten in de context van change management. Daaruit kunnen we concluderen als alle elementen even noodzakelijk zijn voor het veranderingsproces bij de geïnterviewde bedrijven. Bij de interviews zullen we ingaan op de duidelijkheid, het engagement, de middelen, de *alignment* onderlinge richting, het leiderschap, de communicatie en de opvolging.

<sup>57</sup> Ravesteijn, P., & Ongena, G. (2019). THE ROLE OF E-LEADERSHIP IN RELATION TO IT CAPABILITIES AND DIGITAL TRANSFORMATION. International Conference on Information Systems Post-Implementation & Change Management, 9. Academic Search Ultimate. <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=9cfcbb19b-8266-4d5d-8fca-82fa6c30379c%40sessionmgr101&bdata=JnNpdGU9ZWZwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=asn&AN=138464340>

### 5.1.4 DEFINITIE VAN WAARDECREATIE EN BIJHORENDE TERMEN

Volgens econometist Kate Raworth moeten we stoppen met streven naar sterke en blijvende economische groei. Dit is een onhoudbaar model waar slechts een beperkte groep mensen baat bij hebben. Volgens haar moeten we ons focussen op wat de mens nodig heeft om te gedijen in plaats van ons puur te focussen op het economische plaatje.<sup>22</sup>

Vanuit deze mindset komt Raworth in 2011 met een visualisatie, een donut, op de proppen die zich focust op alternatieve waardecreatie om het voortbestaan van de mensheid en de planeet te vrijwaren.<sup>58</sup> De binnengrens van de donut staat voor de sociale grens. De minimale hoeveelheid die een mens van iets nodig heeft om te leven op een sociaal aanvaardbare manier. De buitengrens is het ecologische plafond. Wanneer we deze grens overschrijden, verbruiken we meer dan wat onze planeet aan kan. We moeten dus op alle vlakken tussen deze twee grenzen blijven. Om dit te bekomen moeten zowel individuele personen als ondernemingen op een andere manier leven en tewerk gaan.



Figuur 7: Donut Economie model (Wikipedia, 2020)

Men moet waarde en aandacht geven aan niet-financiële gegevens zoals energie, voedsel, scholing, sociale gelijkheid, etc. Toegevoegde waarde die op deze en andere niet-financiële vlakken gegenereerd worden, noemen we niet-financiële winsten of niet-financiële waardecreatie. Het genereren van financiële waarde binnen een profit onderneming is vanzelfsprekend, niet-financiële waardecreatie is dat niet altijd. Dit is echter een belangrijk onderdeel van het duurzaam en inclusief ondernemen waar we het eerder over hadden bij de netwerkeconomie.

De Belgische overheid verplicht op dit moment grote ondernemingen met meer dan 500 werknemers al om niet-financiële informatie te delen. Deze info bestaat uit hun milieuaangelegenheden, personeelsaangelegenheden, sociale aangelegenheid, eerbiediging van mensenrechten en bestrijding van corruptie en omkoping.<sup>59</sup>

De donut van Raworth is een duidelijk model om vooruitgang van een volledig land of een gemeenschap te meten. Een duidelijk kader om als onderneming mee aan de slag te gaan is het echter niet. In het volgende onderdeel zullen we verschillende kaders of frameworks bespreken. Deze kunnen gebruikt worden om de bedrijfsstrategie aan te passen of een extra focus te leggen op niet-financiële waardecreatie.

## FRAMEWORKS

In dit onderdeel van het onderzoek zullen we kijken naar verschillende kaders, ook wel frameworks genoemd, die gebruikt worden binnen het domein van waardecreatie. We zullen ieder framework beschrijven en achteraf ook enkele vergelijken om te achterhalen wat de voor- en nadelen zijn van deze kaders en welke we het best kunnen inzetten tijdens de interviews.

### Commons

Raworth heeft het in haar boek ook over 'commons'. Dit zijn collectieve eigendommen of gemeenschappelijke middelen waar niemand een bepaald bezittingsrecht over heeft en dus gedeeld moeten worden door iedereen. **Error! Bookmark not defined.** Het probleem daarmee is dat iedereen in staat is om deze naar hartenlust te exploiteren indien er geen controle op wordt uitgevoerd. Een voorbeeld van een common is de natuur. Men kan hier collectief zorg voor dragen en maken dat deze gedijdt voor de komende generaties. Het is echter ook mogelijk om deze voor eigen voordeel op korte termijn uit te buiten. Zowel Raworth als Roark behandelen dit onderwerp in hun boeken. **Error! Bookmark not defined.** <sup>60</sup> Ze bespreken beiden de gevaren van het ongecontroleerd en roekeloos omgaan met deze commons. Niet enkel voor de anderen die hier nu negatieve effecten van voelen, maar ook voor de volgende generaties

<sup>58</sup> Wikipedia. (2020). Doughnut (economic model). In Wikipedia.

[https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Doughnut\\_\(economic\\_model\)&oldid=958610631](https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Doughnut_(economic_model)&oldid=958610631)

<sup>59</sup> FOD Economie. (z.d.). Niet-financiële informatie | FOD Economie [Overheid]. Geraadpleegd 16 mei 2020, van <https://economie.fgov.be/nl/themas/ondernemingen/een-onderneming-beheren-en/financiele-en-boekhoudkundige/boekhoudrecht-en-jaarrekening/belgische-bepalingen/niet-financiele-informatie>

<sup>60</sup> Removing the Commons : A Lockean Left-Libertarian Approach to the Just Use and Appropriation of Natural Resources



die op deze planeet zullen leven. Wanneer de markten de commons moeten beheren wordt hier quasi automatisch een waarde aan gelinkt, waardoor diegene die hierop willen kapitaliseren daar ook een drijfveer voor krijgen om dit effectief te doen. Wanneer een gemeenschap de commons beheert, zien we over het algemeen dat dit beter verloopt. Men voelt zich betrokken en wil deze commons behouden in de staat waarin ze zich nu bevinden.

## SDG's

In 2015 keurden 193 lidstaten een resolutie van de Verenigde Naties goed. In deze resolutie werden doelen uitgelijnd voor de komende 15 jaar, tot en met 2030 dus. Het is een actieplan met de focus op 'people, planet and prosperity'. De resolutie bestond uit 17 Sustainable Development Goals of SDG's.<sup>61 62</sup> Gespreid over deze 17 doelen zijn 169 concrete streefdoelen opgesteld die gehaald moeten worden voor het jaar 2030. De focus en de doelen van de SDG's sluiten sterk aan bij wat Kate Raworth vernoemd in haar boek en model van de donut economie.<sup>22</sup>

Zowel op Nationaal als Europees niveau wordt hard gewerkt om al deze doelen te halen. Op de website van Statbel en Eurostat kunnen veel statistieken en gegevens opgevraagd worden in verband met iedere SDG.<sup>63 64</sup> Dit gaat van werkloosheidsgraad tot energieproductie en inkomensongelijkheid. Ook ondernemingen betrekken verschillende voor hen relevante SDG's in hun publicaties en websites.<sup>65 66</sup>

Naast deze globale doelen kunnen ondernemingen ook sociale en andere doelen stellen voor zichzelf. Deze zijn meestal terug te vinden onder missie en visie.<sup>67 68</sup> Dit heeft verschillende voordelen. Zo kan dit ervoor zorgen dat het personeel zich beter voelt en liever naar het werk komt en eventueel zelfs beter zal presteren. Daarnaast kijken partners en personeel steeds meer naar de visie en missie van een onderneming. Ze willen dat deze aansluit bij wat hun mening is op deze vlakken. Tijdens de huidige 'war for talent' kan dit een onderneming ook een streepje voor geven waardoor ze sneller en beter personeel kunnen aanwerven of partnerships kunnen aangaan dan een onderneming die zich enkel focust op economische en financiële winsten.<sup>69 70</sup>

Het kader van de SDG's is een stuk breder dan de commons waar we het eerder over hadden. Waar de commons enkel rekening houden met gemeenschappelijke middelen, kijken de SDG's met een bredere blik naar duurzaamheid. Zo behoren thema's zoals kwalitatieve opleidingen en vrede ook tot dit framework.



Figuur 8: Sustainable Development Goals Logo (Steff, 2018)

<sup>61</sup> United Nations. (2015). Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015. United Nations. [https://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E](https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E)

<sup>62</sup> Steff, M. (2018, maart 13). Resolution on disability-inclusive Sustainable Development Goals | European Disability Forum [Forum]. <http://www.edf-feph.org/newsroom/news/resolution-disability-inclusive-sustainable-development-goals>

<sup>63</sup> Statbel. (z.d.). SDG | Statbel [Statistiek]. SDG. Geraadpleegd 11 mei 2020, van <https://statbel.fgov.be/nl/themas/sdg>

<sup>64</sup> Eurostat. (z.d.). Overview Sustainable Development Goals—Eurostat [Statistiek]. Sustainable Development Goals. Geraadpleegd 11 mei 2020, van <https://ec.europa.eu/eurostat/web/sdi>

<sup>65</sup> Nike. (z.d.). Nike Purpose: Sustainable Development Goals (SDGs). Nike Purpose. Geraadpleegd 18 mei 2020, van <https://purpose.nike.com/sustainable-development-goals-sdgs>

<sup>66</sup> Coca-Cola. (z.d.). Meeting the SDGs: The Greatest Global Change Happens Together [Bedrijfswebsite]. Geraadpleegd 18 mei 2020, van <http://www.coca-cola.eu/news/SDGs-global-change-happens-together/>

<sup>67</sup> Moore Belgium. (z.d.). Over ons | Moore [Bedrijfswebsite]. Geraadpleegd 18 mei 2020, van <https://www.moore.be/nl/over-ons>

<sup>68</sup> Howest. (z.d.). Missie, visie en waarden [Schoolwebsite]. Howest. Geraadpleegd 18 mei 2020, van <https://www.howest.be/nl/hogeschool/visie-missie-en-waarden>

<sup>69</sup> Suseno, Y., & Pinnington, A. H. (2017). The war for talent: Human capital challenges for professional service firms. *Asia Pacific Business Review*, 23(2), 205–229. <https://doi.org/10.1080/13602381.2017.1287830>

<sup>70</sup> Sommer, L. P., Heidenreich, S., & Handrich, M. (2017). War for talents-How perceived organizational innovativeness affects employer attractiveness. *R&D Management*, 47(2), 299–310. <https://doi.org/10.1111/radm.12230>

## MVO

Maatschappelijk verantwoord ondernemen, afgekort MVO, is “de verantwoordelijkheid van een organisatie voor de effecten van haar besluiten en activiteiten op de maatschappij en het milieu door transparant en ethisch gedrag.”<sup>71</sup> De overheidsinstantie die zich bezighoudt met het ondersteunen van en informeren rond MVO, is MVO Vlaanderen. Ze baseren hun aanpak grotendeels op het United Nations Global Compact.<sup>72</sup> Dit initiatief van de Verenigde Naties wil ervoor zorgen dat grote ondernemingen rond dezelfde thema's werken en op die manier een grotere collectieve impact kunnen hebben op de wereld.

Dit Global Compact heeft 10 principes waar rond gewerkt wordt. Deze hebben betrekking tot mensenrechten, werkomstandigheden, ecologie en anti-corruptie.<sup>73</sup> Deze principes zijn opgesteld op basis van de SDG's die we eerder besproken hebben. De opgestelde doelen richten zich echter meer op de businesswereld, meer specifiek op grote multinationals.

Er zijn dus verschillende links terug te vinden tussen de SDG's en de meeste doelen en verwachtingen bij MVO, alleen is de uitwerking en de doelgroep iets specifiekere bij maatschappelijk verantwoord ondernemen.

## 5 Kapitalen

De opleiding netwerkeconomie leert hun studenten om multi-kapitalistisch te ondernemen. Het doel hiervan is om te ondernemen op een manier waarbij je rekening houdt met de toekomst en de mogelijke transitie die men zal doormaken doorheen de tijd. Daarvoor baseren ze zich onder andere op de *mindset shifts for organizational transformation* waarover Aaron Sachs spreekt.<sup>26</sup> Sachs zegt dat er een transitie moet zijn van financiële winst naar een 'purpose', een ander soort doel waar je als onderneming voor staat.

Het verduidelijken van dit doel wordt binnen deze opleiding gedaan aan de hand van vijf kapitalen:<sup>74</sup>

- **Menselijk kapitaal:** De waarde die een mens toevoegt aan een onderneming door de missie en doelen van de organisatie uit te voeren.
- **Intellectueel kapitaal:** Dit slaat op de kennis die aanwezig is binnen de onderneming.
- **Financieel kapitaal:** Alle financiële middelen die de levensvatbaarheid van de onderneming bepalen.
- **Sociaal kapitaal:** Wat wordt er gedaan op vlak van sociale steun en participatie, en hoe worden de stakeholders hierbij betrokken?
- **Natuurlijk kapitaal:** Alles dat te maken heeft met ecologie en het behouden of verbeteren van het ecosysteem rond de onderneming.

<sup>71</sup> Vlaamse Overheid. (z.d.). MVO Vlaanderen [Overheid]. MVO Vlaanderen. Geraadpleegd 16 mei 2020, van <https://www.mvovlaanderen.be/>

<sup>72</sup> United Nations. (z.d.). What is the UN Global Compact | UN Global Compact [Informatief]. United Nations Global Compact. Geraadpleegd 16 mei 2020, van <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc>

<sup>73</sup> Global Compact Network Belgium. (z.d.). Environment | Global Compact Network Belgium. Geraadpleegd 16 mei 2020, van <http://www.globalcompact.be/issues/environment>

<sup>74</sup> Howest. (2020). Netwerkeconomie. Multikapitalistisch ondernemen. <https://www.netwerkeconomie.org/>

Paul C. Godfrey heeft het in zijn boek *More Than Money* over vijf verschillende kapitalen waar men als persoon of onderneming op kan focussen. Deze zijn deels gelijk aan die van de Howest opleiding, al zijn er ook een aantal verschillen tussen de twee. Zijn framework bestaat uit de volgende kapitalen:<sup>75</sup>

- **Institutional:** Door de mens opgestelde regels die zorgen voor de structuur op economisch, politiek en sociaal vlak.
- **Human:** Hetgeen wat een mens kan en dat waarde toevoegt aan de onderneming of het productieproces. Bijvoorbeeld iemand zijn kennis, maar ook attitude en mindset zijn hier van toepassing.
- **Social:** Wat je kan krijgen of bereiken aan de hand van de connecties en contacten die je hebt.
- **Organizational:** Dit is de waarde die ontstaat door het bestaan van de organisatie. Een onderneming wordt hierbij gedefinieerd als een gegeven dat sociaal is, met een bepaald vooropgesteld doel en het is duidelijk gescheiden van andere organisaties.<sup>75</sup>
- **Physical:** Hieronder valt al het onroerend goed in bezit van de ondernemingen, maar ook machines en technologie die nodig zijn om een bepaalde taak uit te voeren.

Sara Parkin heeft het in haar boek *The Positive Deviant* ook over vijf kapitalen, maar ook zij heeft een andere lijst van kapitalen:<sup>76</sup>

- **Financial:** Geld of andere financiële producten zonder intrinsieke waarde, maar wel een financiële waarde.
- **Manufacturing:** Alle bestaande infrastructuur die mensen gebruiken om in te leven, te werken en andere voorwerpen mee produceren.
- **Social:** Alle groepen, samenwerkingsverbanden en instituten die waarde toevoegen aan het menselijk kapitaal. (Human capital)
- **Human:** Alles wat een mens goed doet voelen en helpt om deel te nemen aan de gemeenschap op een productieve en opbouwende manier, richting betere gezondheid, welvaart en geluk.
- **Natural:** Alle hernieuwbare en niet hernieuwbare natuurlijke bronnen en alle diensten die zorgen voor het behoud of de verbetering van het ecosysteem.

Deze lijst vinden we terug in enkele andere bronnen.<sup>77 78</sup> Dit framework is echter niet optimaal. De verschillende namen voor de kapitalen kan voor verwarring zorgen. Zo kunnen twee mensen over hetzelfde bezig zijn maar een andere term gebruiken waardoor ze elkaar niet verstaan.

Eender welke vorm van de vijf kapitalen die hierboven vernoemd zijn, kunnen gelinkt worden aan MVO of de SDG's. Waar de vijf kapitalen een grote hoeveelheid vrijheid geven aan de gebruiker van het framework om deze toe te passen op zijn onderneming of organisatie, gaan de SDG's meer in detail. Zo is natuurlijk of menselijk kapitaal (vijf kapitalen) meer voor interpretatie vatbaar dan streven naar geen armoede en geen hongersnood (SDG's).

### R3.0

Reporting 3.0 (r3.0) is een wereldwijd platform dat ondernemingen wil helpen met het moderniseren van hun aanpak en hen meer laten focussen op het creëren van alternatieve waarden. Ze willen ondernemingen transformeren zodat ze passen in en regeneratieve en inclusieve globale economie. r3.0 staat voor *redesign*, *resilience* en *regeneration*.<sup>79</sup>



Figuur 9: Logo r3.0 (r3.0, 2019)

<sup>75</sup> Godfrey, P. C. (2014). *More Than Money: Five Forms of Capital to Create Wealth and Eliminate Poverty*. Stanford Business Books. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=713452&site=ehost-live>

<sup>76</sup> Parkin, S. (2010). *The Positive Deviant: Sustainability Leadership in a Perverse World*. Routledge.

<sup>77</sup> Forum for the Future. (z.d.). *The Five Capitals—A framework for sustainability*. Forum for the Future. Geraadpleegd 12 mei 2020, van <https://www.forumforthefuture.org/the-five-capitals>

<sup>78</sup> Maack, M. H., & Davidsdotir, B. (2015). Five capital impact assessment: Appraisal framework based on theory of sustainable well-being. *Renewable and Sustainable Energy Review*, 15. <https://doi.org/10.1016>

<sup>79</sup> r3.0. (2019). R3.0 | Redesign for Resilience & Regeneration for a green, inclusive and open economie [Bedrijfswebsite]. <https://www.r3-0.org/>

Een van de manieren waarop ze ondernemingen willen helpen, is aan de hand van hun *blueprints*. Dit zijn uitgebreide documenten die ondernemingen een duidelijk kader en een aanpak aanbieden om zich te focussen op deze nieuwe vorm van economie.

De *blueprints* werken rond 4 onderling verbonden elementen. Deze zijn: <sup>80</sup>

- **Purpose:** Wanneer men kwalitatief wil rapporteren, heeft men een duidelijk doel, een 'purpose' nodig. Dit is ook zeker het geval wanneer men naar een inclusieve economie streeft.
- **Sustainability Context Gap:** Rapportering over wat een onderneming doet op vlak van duurzaamheid, wordt meestal weergegeven op microniveau, het niveau van de onderneming zelf. De veranderingen waar we naar streven zijn echter op macroniveau, globaal en met een grote impact. Om een beter beeld te krijgen van wat de impact is van wat ondernemingen doen, moet deze 'context gap' zo klein mogelijk worden.
- **Risk Management & Integral Materiality:** Informatie die een onderneming heeft in verband met ESG (Environmental, Social and Governance) wordt niet gelinkt aan hun risicomanagement waardoor men onvoldoende of verkeerd inspeelt op deze risico's.
- **Collaboration & Ambition:** De ambities binnen bedrijfsrapportering is beperkt en er is onvoldoende samenwerking rond dit thema. Aan de hand van hun *blueprints* wil r3.0 ondernemingen ondersteunen rond deze thema's.

De vijf frameworks die hier aan bod kwamen zijn zeker niet de enige die men kan vinden. De meest courante zijn hier vernoemd, maar er zijn nog vele alternatieven. De bovenstaande vijf geven echter een duidelijk beeld van hoe een framework eruit kan zien en in hoeverre ze met elkaar te vergelijken vallen.

Tijdens de interviews willen we onder andere achterhalen in welke mate ondernemingen bezig zijn met diverse vormen van waardecreatie. Het commons framework is te specifiek en is dus niet geschikt voor deze taak. De andere vier kaders zijn echter wel geschikt.

Om deze verwarring te vermijden en de mogelijke soorten van waardecreatie af te toetsen bij de ondernemingen, zullen we gebruik maken van de vijf kapitalen die vernoemd werden bij de opleiding netwerkeconomie.<sup>74</sup> Dit stelt ons in staat om verschillende vormen van waardecreatie af te toetsen zonder alle SDG's af te moeten lopen of een complex framework zoals r3.0 uit te leggen aan de geïnterviewde persoon.

---

<sup>80</sup> Thurm, R. (2017). Blueprint 1. A principles-based approach to reporting serving a green, inclusive & open economy (Final Version 1.0; p. 122). Reporting 3.0. <https://www.r3-0.org/wp-content/uploads/2019/07/R3-BP1.pdf>

## 5.2 DEEL 2: IN WELKE MATE STAAN MIDDELGROTE VLAAMSE KMO'S OPEN VOOR NIEUWE TECHNOLOGIE EN SOFTWARE?

### 5.2.1 BEVINDINGEN INHOUDSANALYSES

Het intern gebruik van bepaalde nieuwe software of technologie wordt niet veel gedeeld op bedrijfswebsites of hun sociale media. Bij zowel RF Technologies, als Page Electronica is hier niets over te vinden.<sup>81 82</sup> In The Pocket en Codit delen veel informatie over technologie en digitale innovatie.<sup>83 84</sup> De reden hiervoor is dat zij technologische dienstverleningen aanbieden. Het is dus van belang dat men hun onderneming linkt aan *cutting edge* technologie.

Hier slagen ze in door regelmatig blogartikels te schrijven over actuele en relevante thema's. Drie van de vier ondernemingen uit dit onderzoek schrijven en delen white papers die hun expertise onderbouwen. De twee ondernemingen met de sterkste digitale aspecten publiceren opvallend meer blogs en white papers dan de andere twee ondernemingen.

Alle vier de ondernemingen publiceerden op hun website dat ze voldoen aan bepaalde certificeringen. Zowel officiële ISO en CE-ratings, als Microsoft certificaten krijgen een prominente plaats. RF Technologies behaalde in 2019 de titel van Factory of the Future, wat hun technologische vooruitgang deels onderbouwt. Dit wordt meer in detail beschreven in [hoofdstuk 5.4](#) van dit onderzoek.

### 5.2.2 BEVINDINGEN INTERVIEWS

De interviews brachten gemengde resultaten met zich mee. Ondernemingen zoals Codit en In The Pocket zijn vooral bezig met hun diensten te moderniseren. Ze willen steeds de nieuwste technologie kunnen aanbieden aan hun klanten. Wat ze intern gebruiken om te functioneren als onderneming groeit eerder organisch en geleidelijk aan. Hun personeel heeft over het algemeen sterke technologische kennis, dus zij hebben weinig tot geen last van de stapsgewijze aanpassingen. Men gebruikt steeds tools die voldoen aan de interne noden. Extra aandacht wordt hier niet aan besteed omdat hier ook geen nood toe is volgens hen.

Bij productiebedrijven zoals Page Electronica en RF Technologies ligt de focus ergens anders. Zij willen software en technologie gebruiken om zo efficiënt en snel mogelijk te kunnen produceren. In plaats van op samenwerkingstools te focussen, zullen zij de focus leggen op ERP (*Enterprise Resource Planning*) en CRM (*Customer Relationship Management*) systemen. Deze softwarepakketten kan verschillende processen binnen de ondernemingen efficiënter laten verlopen. Voor een CRM gaat dit vooral om het klantencontact, waar een ERP de volledige onderneming kan ondersteunen.

Alle geïnterviewde ondernemingen investeren in technologie en software, maar allemaal op hun eigen manier en met een ander einddoel of een andere insteek. Ze zien allemaal in hoe belangrijk het is om bij de koplopers te zijn als het aankomt op innovatie om relevant te blijven en het concurrentieel voordeel te behouden. De aanpak die men moet nemen om bij deze koplopers te behoren is verschillend voor iedere sector.

<sup>81</sup> Page Electronica. (2020). Page Electronica – Sterk in assemblage [Bedrijfswebsite]. <https://page.be/electronica/>

<sup>82</sup> RF Technologies. (2020). RFT - Producten [Bedrijfswebsite]. RF Technologies. <https://www.rft.be/nl-be>

<sup>83</sup> In The Pocket. (2020). In The Pocket [Bedrijfswebsite]. <https://www.inthepocket.com/>

<sup>84</sup> Codit. (2020). Codit—Design, build and run, Azure integration solutions [Bedrijfswebsite]. Codit. <https://www.codit.eu/en/>

## 5.3 DEEL 3: IN WELKE MATE STAAN MIDDELGROTE VLAAMSE KMO'S OPEN VOOR NIEUWE ORGANISATIESTRUCTUREN EN CHANGE MANAGEMENT?

### 5.3.1 BEVINDINGEN INHOUDSANALYSES

Online is er over het algemeen weinig te vinden over de veranderingen binnen de organisatiestructuur van een onderneming. Dit is niet minder waar voor de geïnterviewde ondernemingen. Zelfs bij ondernemingen die hier sterk op inzetten zoals In The Pocket en Codit komt dit amper of niet voor in hun publicaties en online activiteiten. Hun focus ligt duidelijk op andere zaken.

Page Electronica is hier op verschillende vlakken een uitzondering in. Zij streven, net zoals RF Technologies, naar volledige transparantie van hun onderneming. Beide ondernemingen zijn open over hun prijzen en werkwijzen, maar Page gaat hier een stap verder in. Zo kan je op hun website de telefoonnummers van alle relevante werknemers vinden die je zou willen contacteren bij vragen over een product dat je wil laten ontwerpen of produceren. Daarnaast delen ze ook gedetailleerde info over hun machinepark, hun designproces en de beperkingen van dit alles.

Enkele jaren geleden kreeg Page Electronica ook verschillende malen media-aandacht door hun progressieve organisatieverandering.<sup>85 86 87</sup> Ze vormen zich namelijk om naar een coöperatie die grotendeels in bezit is van de werknemers binnen de organisatie. Het overdragen van een onderneming aan zijn werknemers is een uitzonderlijke aanpak in België. Dit proces is aan de gang, maar nog niet afgerond.

### 5.3.2 BEVINDINGEN INTERVIEWS

Er zijn verschillende motieven om aan een change management traject te starten. Diegene die we gehoord hebben tijdens de interviews zijn de volgende.

- Het stelt de onderneming in staat om efficiënter te werken.
- De werknemers krijgen meer verantwoordelijkheid, wat de betrokkenheid met het product of de dienst verhoogt. Dit verbetert op zijn beurt de kwaliteit van de dienst of het product.
- Men stuit op de limieten van de huidige structuur en wil deze aanpassen om het volle potentieel uit de onderneming te halen.

Deze drie redenen zijn zeker niet de enige mogelijke voordelen van een nieuwe organisatiestructuur. Er werd ook aangehaald dat de veranderingen zorgen voor betere onderlinge samenwerking, een meer collegiale sfeer en een hogere graad van flexibiliteit binnen de onderneming.

De motivatie om op change management in te zetten, komt grotendeels van binnen de organisatie. Dit kan zowel vanuit het management of bottom-up van andere werknemers komen. Externe druk of andere vormen van motivatie hebben we niet kunnen detecteren in de interviews. Dit is verschillend van het technologische aspect, waar externe factoren en acties van concurrenten wel een duidelijke invloed hadden op de aanpak van deze ondernemingen.

Door het feit dat de aanzet van binnenin moet komen, en niet iedereen de nood om sterk te veranderen voelt, zien we ook bij twee van de geïnterviewde ondernemingen dat er minder aandacht wordt besteed aan de organisatiestructuur. Dit waren de twee productiebedrijven. Zij voelen een minder grote nood om een volledig nieuwe organisatiestructuur op te zetten wanneer de huidige nog goed werkt. Ze houden zich wel bezig met het optimaliseren van deze structuur en hun productieproces. De veranderingen zijn wel minder groot en hebben dus ook minder significante impact.

Van de geïnterviewde bedrijven, zijn In The Pocket en Codit het meeste bezig met change management. In The Pocket heeft de afgelopen jaren veel tijd en energie in dit proces gestoken om de organisatiestructuur vlakker te maken en ervoor te zorgen dat werknemer meer betrokken zijn met hun werk. Dit had voor hen de positieve resultaten dat het personeel beter presteerde en beter kon

<sup>85</sup> Calu, T. (2017, december 7). Page NV: Naar een coöperatie van werknemers [Blog]. Arbeid en milieu. <https://arbeidmilieu.be/2017/12/07/page/>

<sup>86</sup> Arbeid & Milieu. (2018, september 3). Werknemers nemen de zaak over [Blog]. Netwerk Bewust Verbruiken. <https://www.bewustverbruiken.be/artikel/werknemers-nemen-de-zaak-over>

<sup>87</sup> Febecoop. (2019, juni 13). Werknemers worden overnemers bij elektronicabedrijf Page [Blog]. Febecoop. <https://febecoop.be/cases/werknemers-nemen-elektronicabedrijf-over/>

samenwerken dan voorheen. Het omvormen van die organisatiestructuur heeft meerdere jaren in beslag genomen.

Codit staat nog niet zo ver in hun traject, en kan dus nog geen duidelijke voor- of nadelen beschrijven van hun veranderingsproces. Een van de doelen die zij proberen te bereiken met dit proces is het behalen van een concurrentieel voordeel. Dit omdat ze dynamischere en vlotter aan de slag kunnen gaan dan hun concurrenten door deze nieuwe organisatiestructuur.

Ondanks de verschillende redenen om aan change management te doen, was er wel een duidelijke overlapping in het belang van bepaalde factoren bij dit soort processen om de verandering te doen slagen. Alle ondernemingen waren het erover eens dat er voldoende open communicatie en ruimte voor discussie moet bestaan tijdens het proces. Daarnaast moet men ook voldoende tijd en middelen inplannen om te zorgen dat men kan afwerken waar men mee start. Leiderschap en engagement kwamen minder aan bod aangezien dit verschillend is voor ieder veranderingsproces, al was er geen enkele onderneming die hier de waarde of nood niet van in zag.

Er is dus geen eenduidige reden of aanpak om aan change management te doen, maar de opgestelde factoren uit de literatuurstudie waren op elk proces van toepassing en moeten dus in de gaten gehouden worden wanneer men aan change management doet.

## 5.4 DEEL 4: IN WELKE MATE STAAN MIDDELGROTE VLAAMSE KMO'S OPEN VOOR NIET-FINANCIËLE VORMEN VAN WAARDECREATIE?

### 5.4.1 BEVINDINGEN INHOUDSANALYSES

Uit de inhoudsanalyses kunnen we achterhalen dat iedere geïnterviewde onderneming een verschillende aanpak neemt rond het delen van zijn maatschappelijke en niet-financiële initiatieven.

Ondernemingen zoals Codit en In The Pocket hechten hier minder aandacht aan en delen hier openbaar ook amper informatie over. Wanneer In The Pocket iets doet voor zijn werknemers of omgeving, wordt dit wel op hun sociale media vermeld. Het krijgt echter geen prominente plaats en er wordt in het algemeen weinig aandacht aan gegeven.

De twee productiebedrijven die we gesproken hebben namen dit nog anders aan. Page Electronica blijft zich focussen op transparantie en openheid in hun MVO-beleid. Dit kan je terugvinden in bijvoorbeeld hun lonen en vakantieregelingen. Deze staan namelijk volledig openbaar op hun website. Daarnaast hebben we ook weer het gegeven van de coöperatie, die ook voor niet financiële waarde zorgt binnen en rondom de onderneming. Dit door meer engagement en betrokkenheid te creëren. Aangezien het overgrote deel van de werknemers lokaal wonen, heeft dit een positief effect op de gemeenschap in het algemeen. Volgens MVO Vlaanderen ondersteunt dit project SDG 8, Waardig werk en economische groei.<sup>88</sup>

RF Technologies deelt met volle trots het behalen van hun Factory of the Future award van Agoria.<sup>89</sup> Deze award beoordeelt productiebedrijven op zeven verschillende transformaties. Als de ondernemingen voldoende scores op alle vlakken, worden ze aanzien als Factory of the Future.<sup>90</sup> De zeven onderdelen focussen zich op diverse aspecten die we kunnen linken aan netwerkeconomie. Zowel ecologie, technologie en het menselijk aspect komt aan bod. De zeven transformaties worden als volgt omschreven door Agoria:<sup>90</sup>

- *World Class Manufacturing Technologies*: het inzetten van de meest eigentijdse productietoestellen
- *End-to-end Engineering*: productontwikkeling in functie van de volledige waardeketen, met behulp van virtuele modellen en simulaties
- *Digital Factory*: digitaliseren van de operationele processen, onderling verbonden via het internet
- *Human Centered Production*: betrokkenheid van de medewerkers bij de toekomstgerichte bedrijfsontwikkeling
- *Production Network*: de organisatie is ingebed in een samenhangend netwerk
- *Eco Production*: duurzame productiesystemen met oog voor elke fase van de levenscyclus van een product; de materialenkringloop wordt gesloten en het energiegebruik drastisch verminderd
- *Smart Production Systems*: vlot kunnen inspelen op veranderende marktvragen

### 5.4.2 BEVINDINGEN INTERVIEWS

De voorbeeldbedrijven die we geïnterviewd hebben kijken allemaal op een gelijkaardige manier naar niet-financiële waardecreatie. Ze weten dat dit bestaat en dragen hier op hun eigen manier, in beperkte mate, aan bij. De grootste inzet was te zien bij RF Technologies. Zij werken intern rond thema's als *duurzame productiesystemen* en *Human Centered Production*. Dit alles onder de koepelterm van Factory of the Future.

Alle ondernemingen die ons te woord hebben gestaan vertelden over de waarden of *values* van hun onderneming. Hun MVO-beleid start steeds vanuit deze waarden en bouwt hier in sommige gevallen op verder.

Wanneer men meer werkt rond duurzaamheid dan wat hun waarden weergeven, gaat het meestal om kortere initiatieven die weinig blijvende effecten hebben. Externe druk kan hier ook een rol spelen. Men wil

<sup>88</sup> MVO Vlaanderen. (2019, februari 13). Werknemers nemen de zaak over [Overheid]. MVO Vlaanderen. <https://www.mvovlaanderen.be/inspiratie/werknemers-nemen-de-zaak-over>

<sup>89</sup> RF Technologies. (2019, februari 6). Rf-Technologies ontvangt de 'Factory of the Future' award [Bedrijfswebsite]. <https://www.rft.be/nl-be/pagina/over-rf-t/nieuws/factory-of-future>

<sup>90</sup> Jacobs, G., Derache, H., & Demuyne, P. (2019, februari 7). Vlaanderen telt tien nieuwe Fabrieken van de Toekomst [Blog]. <https://www.agoria.be/WWW.wsc/NL/Vlaanderen-telt-tien-nieuwe-Fabrieken-van-de-Toekomst?SessionLID=1&enewsid=126582>



de onderneming in een goed daglicht zetten en gebruikt het duurzaamheidsaspect soms als een marketingtool. Dit kwam in meerdere interviews aan bod.

We zien dus dat het MVO-beleid meestal start bij de waarden van de onderneming. Een kortstondige actie, meestal vanuit het management, bouwt hierop verder. Wanneer men meer waarde hecht aan de verschillende soorten waardecreatie, is dit meestal door de eigen motivatie van de werknemers. Dit zijn bijvoorbeeld bottom-up initiatieven die, met steun van het management, op een alternatieve manier waarde creëren.

## 5.5 DEEL 5: WAT IS DE MOTIVATIE OM NETWERKECONOMISCH TE WERKEN?

### 5.5.1 BEVINDINGEN INHOUDSANALYSES

Netwerkeconomie zoals we ze operationeel gedefinieerd hebben in [hoofdstuk 5.1.1](#), komt nooit in zijn volledigheid voor op de sociale kanalen van de geïnterviewde ondernemingen. De aspecten die binnen deze netwerkeconomie aan bod komen echter wel, zoals u kan lezen in [deel 2](#) tot en met [4](#) van de resultaten.

Uit de content analyse is het moeilijk om een motivatie te achterhalen voor de uitgevoerde veranderingen en evoluties. Bij de productiebedrijven kunnen we vermoeden dat de hoofdmotivatie voor digitalisering en moderniseren te maken heeft met productie efficiëntie, maar dit is nergens concreet terug te vinden. Daarnaast kan het behouden of ontwikkelen van een concurrentieel voordeel ook een motivator zijn. Dit was ook niet terug te vinden in deze analyse.

Zoals in de inleiding besproken, zijn er verschillende evoluties aan de gang op digitaal en maatschappelijk vlak. Dat ze een invloed hebben op de aanpak dat deze ondernemingen kiezen is niet te ontkennen. Als er sprake is van intrinsieke motivatie van de onderneming of de werknemers is echter niet duidelijk. Hoe deze interne en externe motivatie opwegen tegen elkaar kunnen we dus niet bepalen aan de hand van de content analyses.

### 5.5.2 BEVINDINGEN INTERVIEWS

Bij deze vraag maken we gebruik van de operationele omschrijving van netwerkeconomie die we opgesteld hebben in [hoofdstuk 5.1.1](#). Dit omdat niet iedereen die we geïnterviewd hebben het woord netwerkeconomie kende of duidelijk kon definiëren. Om de kans tot verwarring te verlagen, maken we dus steeds gebruik van dezelfde definitie.

Motivatie is verschillend voor iedere onderneming en iedere persoon binnen die specifieke onderneming. Uit de interviews kunnen we enkele lijnen trekken en assumpties maken, maar deze zullen niet gelden voor elke middelgrote Vlaamse onderneming.

Externe druk speelde voor alle geïnterviewde ondernemingen een belangrijke rol. Dit vooral op vlak van technologie en waardecreatie. Men merkt dat er bepaalde verwachtingen ontstaan binnen de sector of rondom hen in de maatschappij in het algemeen.

Om een goed imago te behouden is het van belang om te luisteren naar de maatschappij. Dit heeft als bijkomend positief gevolg dat klanten en toekomstige werknemers een positiever beeld van de onderneming opvatten en dus sneller met deze ondernemingen in zee zullen gaan. Deze opmerking wordt door meerdere personen gemaakt tijdens de interviews.

Aandachtig blijven voor wat speelt in de sector is belangrijk voor heel andere redenen. Men kan een concurrentieel voordeel verliezen als men te weinig initiatief neemt, en dat moet te allen prijze vermeden worden. Alle vier de ondernemingen waren het hierover eens.

Change management en veranderingen in de organisatiestructuur worden minder geïmpacteerd door deze externe drukken. De motivatie om hier in actie te ondernemen komt meestal van binnen de onderneming. Dit kan zowel van bovenaf als bottom-up zijn.

Als de aanzet van bovenaf komt, betekent dit dat het management de onderneming anders wil laten opereren. Bij een bottom-up scenario, zijn het de werknemers die vragen naar verandering. Uiteraard is een hybride oplossing waar beide partijen betrokkenheid tonen ook mogelijk. Het komt veel voor dat het management input vraagt van de werknemers en omgekeerd om tot een situatie te komen die beter is voor beide partijen.

Motivatie kan dus van verschillende plaatsen en personen komen en heeft ook telkens een andere impact op de verschillende onderdelen van netwerkeconomie. Om volledig netwerkeconomisch te werken moet men intern, zowel bij het management als bij de andere werknemers, over de juiste mindset beschikken. Wanneer men enkel verandering laat plaatsvinden wanneer er externe druk is, zal dit niet volstaan om volledig netwerkeconomisch te opereren.

## 6 REFLECTIE

### 6.1 RISICO'S EN VOORROEDELLEN

#### LITERATUURSTUDIE

Aangezien de schrijver van dit onderzoek een student netwerkeconomie is aan Howest, bestaat de kans dat dit voor verschillende vooroordelen zorgt. Zo kan er al een bepaald beeld van verschillende termen ontstaan zijn voor het starten van dit onderzoek, wat de keuze van bronnen en beschrijvingen kan beïnvloeden hebben.

Het interpreteren van bronnen is een persoonlijk gegeven. Verschillende personen zullen een andere focus leggen op andere delen van een bron. Dit kan als gevolg hebben dat er lichte meningsverschillen zijn rond bepaalde delen van de literatuurstudie.

#### INTERVIEWS

Het aantal afgenomen interviews voor dit onderzoek is beperkt. Daarom is het niet mogelijk om aan de hand van enkel dit onderzoek een conclusie te trekken voor de volledige Vlaamse kmo markt. Het biedt echter wel onderbouwing van de beschreven theorie uit het onderzoek.

Zoals eerder vermeld werd er gebruik gemaakt van een semigestructureerd interview. Dit heeft als risico dat de vragen in ieder interview op een licht afwijkende manier gesteld worden. Als gevolg hiervan kan het antwoord deels in een bepaalde richting geduwd worden. Om dit te voorkomen wordt de interview guide met alle besproken thema's en basisvragen als bijlage toegevoegd aan dit onderzoek. (Zie bijlage 1)

De ondernemingen die geïnterviewd werden, zijn gekozen aan de hand van purposive sampling. Er werd dus gekeken naar verschillende eigenschappen die de onderneming al dan niet bezit. Daardoor kunnen deze ondernemingen een overdreven versterkt of zelfs foutief beeld geven van de volledige markt waar over gesproken wordt in het onderzoek. De ondernemingen moeten aanzien worden als extreme voorbeelden of experts in plaats van een perfect correcte representatie van de volledige groep middelgrote kmo's in Vlaanderen. Ook het beperkt aantal interviews kan meespelen in het risico van misinterpretatie.

Een ander mogelijk risico bij deze aanpak is dat er sprake is van *acquiescence*. Dit betekent dat men de neiging voelt om akkoord te gaan met de interviewer of onderzoeker. Dit kan tot vertekende beelden en onvolledige antwoorden leiden. In dit onderzoek bestaat bijvoorbeeld de kans dat men positief antwoord op een bepaalde vraag om zijn onderneming in een beter daglicht te zetten.

### 6.2 AANBEVELINGEN VOOR STAKEHOLDERDS

#### TIERELIER

Aan de hand van de resultaten van dit onderzoek kunnen aanbevelingen gedaan worden naar verschillende stakeholders. Eén daarvan is Tierelier, onze eigen startup. Deze onderneming wil op een genetwerkte en duurzame wijze efficiëntieoplossingen aanbieden aan kmo's.

De resultaten van dit onderzoek tonen aan dat veel ondernemingen beseffen dat er iets aan de hand is en dat ze actie willen ondernemen. Die acties moeten wel aansluiten bij de waarden en normen van de onderneming. Uit de interviews kunnen we concluderen dat iedere onderneming een licht verschillend beeld heeft over de netwerkeconomie en hoe deze zal evolueren. Hun aanpak is dus ook steeds verschillend.

Het is belangrijk om hier nogmaals te bemenken dat de interviews zijn afgenomen bij voorbeeldondernemingen die bezig zijn met acties rond netwerkeconomie. Het overgrote deel van de Vlaamse kmo's staat nog niet zo ver in dit proces als de vier ondernemingen die genoemd werden in dit onderzoek.

Er is dus nog een voldoende grote markt om deze efficiëntieoplossingen aan te bieden aan kmo's met motivatie, maar beperkt plan om zich te wapenen tegen de veranderingen van morgen.

## OVERHEDEN

Het kwam meerdere malen aan bod in dit onderzoek dat overheden en globale organisaties al jaren onderzoek doen naar nieuwe, duurzame kaders en economische modellen. Dit zowel op micro- als macro-economisch vlak. Op vlak van onderzoek zijn overheden dus op de goede weg.

Een aanbeveling die hen wel gegeven kan worden is om ondernemingen meer en duidelijker te informeren over deze thema's. Naast Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en de SDG's, zijn er weinig framework en operationele termen waar de bedrijfswereld mee aan de slag kan. Uit het onderzoek bleek ook dat de SDG's en zelfs MVO niet bij iedereen een belletje doen rinkelen.

Dit geldt onder andere voor netwerkeconomie. Door hier geen duidelijke communicatie rond te voeren en de definitie in het midden te laten, blijft dit een moeilijk topic om als onderneming aan te pakken en mee aan de slag te gaan. Dit kan zorgen tot verwarring en demotivatie, terwijl we op zoek zijn naar exact het omgekeerde daarvan.

## KMO'S

Er zijn duidelijke veranderingen aan het plaatsvinden binnen de Vlaamse kmo's. Geen actie ondernemen en op de klassieke manier blijven werken brengt gevaren met zich mee. De kans om uit de markt geconcurrerd te worden door een meer innovatieve concurrent uit het binnen- of buitenland is reëel.

De aanbeveling die we halen uit dit onderzoek is om de verschillende aspecten van uw onderneming in vraag te stellen. Kijk naar de software en technologie die u gebruikt, stel uw organisatiestructuur in vraag en kijk verder dan een wereld met enkel financiële winst.

Met de juiste begeleiding en een open mindset kunnen ongelooflijke transformaties plaatsvinden die zowel financieel, als op MVO vlak voor positieve resultaten zorgen. Overweeg dus zeker de mogelijkheden rond investeren in deze topics binnen uw onderneming.

## 7 CONCLUSIE

Het hoofddoel van dit onderzoek was om een operationele definitie te bekomen voor de term netwerkeconomie. Aan de hand van experts, wetenschappelijke bronnen en recente media zijn we tot volgende definitie gekomen:

“Netwerkeconomie is een economische stroming waar organisaties en individuen zich bevinden in een onderling verbonden omgeving, ondersteund door moderne technologie en zich focussen op de maatschappelijke veranderingen en andere vormen van waarden dan economisch winstbejag.”

Deze definitie bevat drie belangrijke pijlers die we meer in detail hebben onderzocht binnen onze doelgroep, de Vlaamse middelgrote ondernemingen. Die pijlers zijn technologie, maatschappelijke verandering en niet-financiële waardecreatie. Deze hebben we onderzocht aan de hand van drie deelvragen.

Deze drie vragen hadden als doel om te achterhalen in welke mate middelgrote Vlaamse kmo's openstaan voor nieuwe technologie en software, nieuwe organisatiestructuren en change management en als laatste ook niet-financiële vormen van waardecreatie.

Elk van deze pijlers hebben we aan de hand van een literatuurstudie en verschillende interviews onderzocht. Met als doel te achterhalen hoe netwerkeconomisch middelgrote Vlaamse ondernemingen zijn op deze verschillende vlakken. Daarnaast wilden we ook achterhalen wat de motivatie van deze ondernemingen is om netwerkeconomisch te werk te gaan.

We kunnen concluderen dat er geen vaste aanpak is die iedere middelgrote onderneming neemt. De ene focust zich meer op de technologie, terwijl de andere zich bezighoudt met waardecreatie en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Er is ook geen 'perfecte aanpak' die voor iedere onderneming een gegarandeerd succes zal blijken.

We zien wel dat er voor de verschillende pijlers, andere motivatoren zijn. Zo zal men sneller nieuwe technologie of in lichtere mate andere vormen van waardecreatie implementeren wanneer men een externe druk voelt. Voor een verandering van de organisatiestructuur is dit veel minder relevant. Daar draait het vooral om interne motivatie bij de werknemers, het management of beide.

Netwerkeconomie volledig operationaliseren zal meer tijd vragen. De definitie die we opgesteld hebben moet gekend worden in de bedrijfswereld om een vlotte opvolging te kunnen doen van de vooruitgang. Op dit moment kunnen we concluderen dat zelfs de meest vooruitstrevende middelgrote ondernemingen in Vlaanderen niet alle aspecten van de netwerkeconomie volledig ter harte nemen. Men focust zich op een of meerdere aspecten van netwerkeconomie die aansluit bij de manier van bedrijfsvoering en mindset binnen de onderneming.

Deze is verschillend voor iedere sector en zelfs voor iedere onderneming. Een duidelijke motivatie geven voor netwerkeconomisch werken die alle ondernemingen dekt is haast onmogelijk. We zien wel, ongeacht van de originele motivatie, dat de ondernemingen die op deze manier werken of beginnen te werken dit ook als de toekomst zien. Ze vermoeden dat iedere ondernemingen deze aspecten zal moeten toepassen om relevant en concurrentieel te blijven.

Uit de concept analyse bleek dat technologie een ondersteunend middel is voor verandering en geen doel op zich mag zijn. Dit werd bevestigd door de uitgevoerde interviews. Geen enkele onderneming die we gesproken hebben beweerde dat ze streefden naar betere technologie. Er was steeds een achterliggend doel. Om dit doel te bereiken, had men soms wel bepaalde software of technologie nodig.

Er is nog veel nood aan onderzoek naar netwerkeconomie. De Vlaamse middelgrote ondernemingen merken dat er verandering op komst is en spelen hier ook op in. Uit dit onderzoek kunnen we concluderen dat zowel overheden, als Vlaamse ondernemingen zich inzetten om nieuwe economische systemen en alternatieve organisatiestructuren te ontwikkelen en te testen.

De communicatie rond deze thema's laat nog wat te wensen over. Zowel gefaalde, als succesvolle testen of onderzoeken worden onvoldoende openlijk en duidelijk gedeeld. Dit van overheid naar ondernemingen toe, maar ook tussen verschillende ondernemingen. Een optimalisatie of verbetering van de communicatie rond netwerkeconomie en de huidige economische veranderingen kan ervoor zorgen van Vlaamse ondernemingen meer vooruitstrevend worden en nog meer zullen inzetten op innovatie en verandering.

## 8 LITERATUURLIJST

- Anstey, C. (2019, oktober 23). We need an economic model that works for people and the planet. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2019/09/how-to-make-markets-more-sustainable/>
- Anu Hariharan Et Al. (z.d.). Network Effects [PowerPoint].
- Aranoff, S. L., Pearson, D. R., Okun, D. T., Lane, C. R., Williamson, I. A., & Pinkert, D. A. (2010). Small and Medium-Sized Enterprises: Overview of Participation in U.S. Exports (Nr. 332–508; p. 91). United States International Trade Commission. <https://www.usitc.gov/publications/332/pub4125.pdf>
- Arbeid & Milieu. (2018, september 3). Werknemers nemen de zaak over [Blog]. Netwerk Bewust Verbruiken. <https://www.bewustverbruiken.be/artikel/werknemers-nemen-de-zaak-over>
- Beech, N., & MacIntosh, R. (2017). Managing Change: Enquiry and Action. Cambridge University Press.
- Belga. (2018, februari 10). "Data worden belangrijker dan geld". De Tijd, 29.
- Bevan, R. (2013). Changemaking: Tactics and Resources for Managing Organizational Change. eBookIt.com.
- Boonstra, A. (2017). ICT, Mensen en organisaties (3de dr.). Pearson Benelux.
- Çalışkan, A., Akkoç, I., & Turunç, Ö. (2019). THE MEDIATING ROLE CONFLICT WITH CO-WORKERS IN THE EFFECT OF INDIVIDUAL INNOVATIVE BEHAVIOURS ON THE ROLE CONFLICT AND ROLE AMBIGUITY OF WORKERS. Journal of Turkish Social Sciences Research, 4(2), 21.
- Calu, T. (2017, december 7). Page NV: Naar een coöperatie van werknemers [Blog]. Arbeid en milieu. <https://arbeidenmilieu.be/2017/12/07/page/>
- Camagni, R. (1991). Innovation networks: Spatial perspectives. Belhaven Press.
- Castells, M. (2011). The Rise of the Network Society (2de dr.). John Wiley & Sons.
- Chassagnette, A., & Trias Pinto, C. (2017). New sustainable economic models (exploratory opinion requested by the Commission) (p. 15) [Exploratory opinion Commission]. European Economic and Social Committee. <https://www.eesc.europa.eu/en/our-work/opinions-information-reports/opinions/new-sustainable-economic-models-exploratory-opinion-requested-commission>
- Chen, C.-K., Yu, C.-H., & Chang, H.-C. (2006). ERA Model: A Customer-Orientated Organizational Change Model for the Public Service. Total Quality Management & Business Excellence, 17(10), 1301–1322. <https://doi.org/10.1080/14783360600753794>
- Coca-Cola. (z.d.). Meeting the SDGs: The Greatest Global Change Happens Together [Bedrijfswebsite]. Geraadpleegd 18 mei 2020, van <http://www.coca-cola.eu/news/SDGs-global-change-happens-together/>
- Codit. (2020). Codit—Design, build and run, Azure integration solutions [Bedrijfswebsite]. Codit. <https://www.codit.eu/en/>
- Cote, R. (2019). The Evolution of Social Network Theory: Perceived Impact on Developing Networking Relationships. American Journal of Management, 19(3), 19–34. <https://doi.org/10.33423/ajm.v19i3.2187>
- De commissie van de Europese gemeenschappen. (2003). Aanbeveling van de commissie van 6 mei 2003 betreffende de definitie van kleine, middelgrote en micro-ondernemingen. Publicatieblad van de Europese Unie.
- De Langhe, R. (2018, oktober). Deeleeconomie: Digitalisering, commons & platforms. Etion Inspiratienota, 103, 8.
- De Langhe, R. (2019, oktober). Op zoek naar het platform in het product. Etion Inspiratienota, 110, 8.

Etion. (z.d.). Missie | ETION, Forum voor geëngageerd ondernemen [Bedrijfswebsite]. Geraadpleegd 7 mei 2020, van <https://etion.be/over-etion/missie>

Eurostat. (2019). Key figures on Europe 2019 edition [Jaarverslag]. Eurostat. <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/10164469/KS-EI-19-001-EN-N.pdf/33ab6c0c-a0c6-5294-3948-b1fb9973d096>

Eurostat. (2019). Key figures on Europe 2019 edition [Jaarverslag]. Eurostat. <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/10164469/KS-EI-19-001-EN-N.pdf/33ab6c0c-a0c6-5294-3948-b1fb9973d096>

Eurostat. (z.d.). Overview Sustainable Development Goals—Eurostat [Statistiek]. Sustainable Development Goals. Geraadpleegd 11 mei 2020, van <https://ec.europa.eu/eurostat/web/sdi>

Febecoop. (2019, juni 13). Werknemers worden overnemers bij elektronikabedrijf Page [Blog]. Febecoop. <https://febecoop.be/cases/werknemers-nemen-elektronicabedrijf-over/>

FOD Economie. (z.d.). Niet-financiële informatie | FOD Economie [Overheid]. Geraadpleegd 16 mei 2020, van <https://economie.fgov.be/nl/themas/ondernemingen/een-onderneming-beheren-en/financiele-en-boekhoudkundige/boekhoudrecht-en-jaarrekening/belgische-bepalingen/niet-financiele-informatie>

Forum for the Future. (z.d.). The Five Capitals—A framework for sustainability. Forum for the Future. Geraadpleegd 12 mei 2020, van <https://www.forumforthefuture.org/the-five-capitals>

Global Compact Network Belgium. (z.d.). Environment | Global Compact Network Belgium. Geraadpleegd 16 mei 2020, van <http://www.globalcompact.be/issues/environment>

Global Footprint Network. (2020). Earth Overshoot Day 2020. Earth Overshoot Day. <https://www.overshootday.org/>

Godfrey, P. C. (2014). More Than Money: Five Forms of Capital to Create Wealth and Eliminate Poverty. Stanford Business Books. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=713452&site=ehost-live>

Goodman, L. A. (1961). Snowball Sampling. *Annals of Mathematical Statistics*, 32(1), 148–170. <https://doi.org/10.1214/aoms/1177705148>

Google. (2013). Google Ngram Viewer [Statistiek]. Google Books Ngram Viewer. <https://books.google.com/ngrams>

Google. (2020). Google Trends [Statistiek]. Google Trends. Geraadpleegd 15 mei 2020, van <https://trends.google.nl/trends/?geo=NL>

Hammer, M. (2004, april 1). Deep Change: How Operational Innovation Can Transform Your Company. *Harvard Business Review*, April 2004. <https://hbr.org/2004/04/deep-change-how-operational-innovation-can-transform-your-company>

Hammer, M. (2004, april 1). Deep Change: How Operational Innovation Can Transform Your Company. *Harvard Business Review*, April 2004. <https://hbr.org/2004/04/deep-change-how-operational-innovation-can-transform-your-company>

Harun, M., Fanani, Z., & Sugiono, S. (2019, oktober 31). The Effect of Leadership and Religiosity on Motivation and Performance of Construction Labor in Sumenep Regency. *ResearchGate*. IISS 2019, Malang, Indonesia. <https://doi.org/10.4108/eai.23-10-2019.2293062>

Heinze, A., Griffiths, M., Fenton, A., & Fletcher, G. (2018). Knowledge exchange partnership leads to digital transformation at Hydro-X Water Treatment, Ltd. *Global Business and Organizational Excellence*, 37(4), 6–13. <https://doi.org/10.1002/joe.21859>

Hinssen, P. (2017, maart 14). Wie durft verder te kijken dan de volgende verkiezingen? *De Tijd*, 11.

- Hinz, O., Otter, T., & Skiera, B. (2020). Estimating Network Effects in Two-Sided Markets. *Journal of Management Information Systems*, 37(1), 12–38. <https://doi.org/10.1080/07421222.2019.1705509>
- Howest Netwerkeconomie. (z.d.). Netwerkeconomie [Schoolwebsite]. Netwerkeconomie. Geraadpleegd 20 mei 2020, van <http://nek.howest.be/>
- Howest. (2020). Netwerkeconomie. Multikapitalistisch ondernemen. <https://www.netwerkeconomie.org/>
- Howest. (2020). Netwerkeconomie. Netwerkeconomie. <https://www.netwerkeconomie.org/>
- Howest. (z.d.). Missie, visie en waarden [Schoolwebsite]. Howest. Geraadpleegd 18 mei 2020, van <https://www.howest.be/nl/hogeschool/visie-missie-en-waarden>
- In The Pocket. (2020). In The Pocket [Bedrijfswebsite]. <https://www.inthepocket.com/>
- IPCC. (2020). IPCC — Intergovernmental Panel on Climate Change. <https://www.ipcc.ch/>
- Jacobs, G., Derache, H., & Demuynck, P. (2019, februari 7). Vlaanderen telt tien nieuwe Fabrieken van de Toekomst [Blog]. <https://www.agoria.be/WWW.wsc/NL/Vlaanderen-telt-tien-nieuwe-Fabrieken-van-de-Toekomst?SessionLID=1&enewsid=126582>
- Johansson, B., Karlsson, C., & Westin, L. (2012). *Patterns of a Network Economy*. Springer Science & Business Media.
- Jones, G. R. (1995). *Organizational Theory: Text and Cases*. Addison-Wesley Pub.
- Kotter, J. P. (2007). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 85(1), 96–103.
- Kraus, L. (2016). *Developing a Model for Change Management* [Bachelor's Thesis, Haaga-Helia University of Applied Sciences]. <https://pdfs.semanticscholar.org/a1eb/0cd9c9b7b012b71b5193c8d2df02c963166b.pdf>
- Lederer, M., & Bruns, J.-G. (2019). SUCCESS PATTERNS FOR THE DIGITAL TRANSFORMATION OF B2B COMMERCE. *International Conference on Information Systems Post-Implementation & Change Management*, 4. <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=c5fc31e1-fe76-4374-9e96-17d6527dcc2d%40sessionmgr101&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=asn&AN=138464306>
- Likert, R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 1–55. <https://doi.org/10.1007/s10707-019-00350-5>
- Maack, M. H., & Davidsdottir, B. (2015). Five capital impact assessment: Appraisal framework based on theory of sustainable well-being. *Renewable and Sustainable Energy Review*, 15. <https://doi.org/10.1016>
- Martinus, K. (2018). Labor Networks Connecting Peripheral Economies to the National Innovation System. *Annals of the American Association of Geographers*, 108(3), 845–863. *Academic Search Ultimate*. <https://doi.org/10.1080/24694452.2017.1374163>
- Mayring, P. (2000). *Qualitative Content Analysis*. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 1(2), Article 2. <https://doi.org/10.17169/fqs-1.2.1089>
- McCarthy, G., & Fitzpatrick, J. J. (2016). *Nursing Concept Analysis: Applications to Research and Practice*. Springer Publishing Company. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1139873&site=ehost-live>
- Metin-Orta, İ. (2020). Fear of Missing Out, Internet Addiction and Their Relationship to Psychological Symptoms. *Addicta: The Turkish Journal on Addictions*, 7(1), 67–73. <https://doi.org/10.15805/addicta.2020.7.1.0070>



- Moore Belgium. (z.d.). Over ons | Moore [Bedrijfswebsite]. Geraadpleegd 18 mei 2020, van <https://www.moore.be/nl/over-ons>
- MVO Vlaanderen. (2019, februari 13). Werknemers nemen de zaak over [Overheid]. MVO Vlaanderen. <https://www.mvovlaanderen.be/inspiratie/werknemers-nemen-de-zaak-over>
- Nike. (z.d.). Nike Purpose: Sustainable Development Goals (SDGs). Nike Purpose. Geraadpleegd 18 mei 2020, van <https://purpose.nike.com/sustainable-development-goals-sdgs>
- Page Electronica. (2020). Page Electronica – Sterk in assemblage [Bedrijfswebsite]. <https://page.be/electronica/>
- Parker, G. G., Alstyne, M. W. V., & Choudary, S. P. (2016). Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy?and How to Make Them Work for You. W. W. Norton & Company.
- Parkin, S. (2010). The Positive Deviant: Sustainability Leadership in a Perverse World. Routledge.
- Patibandla, M., & Sastry, T. (2004). Capitalism and Cooperation: Cooperative Institutions in a Developing Economy. *Economic and Political Weekly*, 39(27), 2997–3004. JSTOR.
- Perlman, K., & Leppert, J. (2013). Engage the Unengaged. *T+D*, 67(5), 58–63.
- r3.0. (2019). R3.0 | Redesign for Resilience & Regeneration for a green, inclusive and open economie [Bedrijfswebsite]. <https://www.r3-0.org/>
- Ravesteijn, P., & Ongena, G. (2019). THE ROLE OF E-LEADERSHIP IN RELATION TO IT CAPABILITIES AND DIGITAL TRANSFORMATION. *International Conference on Information Systems Post-Implementation & Change Management*, 9. Academic Search Ultimate. <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=9cfcb19b-8266-4d5d-8fca-82fa6c30379c%40sessionmgr101&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbnGl2ZQ%3d%3d#db=asn&AN=138464340>
- Raworth, K. (2017). *Doughnut Economics* (1ste dr.). Penguin Books.
- Redactie. (z.d.). Van Dale [Woordenboek]. Van Dale. Geraadpleegd 5 mei 2020, van <https://www.vandale.nl/>
- Removing the Commons : A Lockean Left-Libertarian Approach to the Just Use and Appropriation of Natural Resources
- RF Technologies. (2019, februari 6). Rf-Technologies ontvangt de 'Factory of the Future' award [Bedrijfswebsite]. <https://www.rft.be/nl-be/pagina/over-rf-t/nieuws/factory-of-future>
- RF Technologies. (2020). RFT - Producten [Bedrijfswebsite]. RF Technologies. <https://www.rft.be/nl-be>
- Sachs, A., & Kundu, A. (2015, november 11). The Unfinished Business of Organizational Transformation. *ThoughtWorks*. <https://www.thoughtworks.com/insights/blog/unfinished-business-organizational-transformation>
- Sadq, Z. majed, Othman, B., & Mohammed, H. O. (2019). Management Science Letters Attitudes of managers in the Iraqi Kurdistan region private banks towards the impact of knowledge management on organizational effectiveness. *Management Science Letters*, 10(2020). <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.12.035>
- Séjournet, S. (2019, 06). De 5 favoriete aandelen van Sylvie Séjournet. *De Tijd*, 36.
- Shaftel, H., Jackson, R., Callery, S., & Bailey, D. (z.d.). Climate Change Evidence: How Do We Know? [Overheid]. *Climate Change: Vital Signs of the Planet*. Geraadpleegd 5 juni 2020, van <https://climate.nasa.gov/evidence>

Shorten, A., & Smith, J. (2017). Mixed methods research: Expanding the evidence base. *Evidence-Based Nursing*, 20(3), 74–75. <https://doi.org/10.1136/eb-2017-102699>

Sommer, L. P., Heidenreich, S., & Handrich, M. (2017). War for talents-How perceived organizational innovativeness affects employer attractiveness. *R&D Management*, 47(2), 299–310. <https://doi.org/10.1111/radm.12230>

Statbel. (2020, maart 31). Statbel, het Belgische statistiekbureau | Statbel [Statistiek]. Statbel - België in cijfers. <https://statbel.fgov.be/nl>

Statbel. (z.d.). SDG | Statbel [Statistiek]. SDG. Geraadpleegd 11 mei 2020, van <https://statbel.fgov.be/nl/themas/sdg>

Steff, M. (2018, maart 13). Resolution on disability-inclusive Sustainable Development Goals | European Disability Forum [Forum]. <http://www.edf-feph.org/newsroom/news/resolution-disability-inclusive-sustainable-development-goals>

Suseno, Y., & Pinnington, A. H. (2017). The war for talent: Human capital challenges for professional service firms. *Asia Pacific Business Review*, 23(2), 205–229. <https://doi.org/10.1080/13602381.2017.1287830>

Thurm, R. (2017). Blueprint 1. A principles-based approach to reporting serving a green, inclusive & open economy (Final Version 1.0; p. 122). Reporting 3.0. <https://www.r3-0.org/wp-content/uploads/2019/07/R3-BP1.pdf>

Tongco, D. C. (2007). Purposive Sampling as a Tool for Informant Selection. *Enthnobotany Journal*, 5, 12.

United Nations. (2015). Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015. United Nations. [https://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E](https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E)

United Nations. (2016, januari 11). Climate Change [Organisatie]. <https://www.un.org/en/sections/issues-depth/climate-change/>

United Nations. (z.d.). What is the UN Global Compact | UN Global Compact [Inforamtief]. United Nations Global Compact. Geraadpleegd 16 mei 2020, van <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc>

Vlaamse Overheid. (z.d.). MVO Vlaanderen [Overheid]. MVO Vlaanderen. Geraadpleegd 16 mei 2020, van <https://www.mvovlaanderen.be/>

Vlaio. (z.d.). Investeren als kmo | Agentschap Innoveren en Ondernemen [Overheid]. Geraadpleegd 16 mei 2020, van <https://www.vlaio.be/nl/subsidies-financiering/subsidi databank/subsidiegids/investeren-als-kmo>

Wikipedia. (2020). Doughnut (economic model). In Wikipedia. [https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Doughnut\\_\(economic\\_model\)&oldid=958610631](https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Doughnut_(economic_model)&oldid=958610631)

## 9 BIJLAGEN EN ANNEXEN

### 9.1 INTERVIEW GUIDE

#### 1) Intro

- a) Kan u zichzelf en uw onderneming kort voorstellen?
- b) Hoelang is de onderneming al actief en hoeveel werknemers heeft u?
- c) Wat zijn volgens u de belangrijkste trends die een impact zullen hebben op uw onderneming?
- d) Voelt u zich klaar voor de impact van deze veranderingen?

#### 2) In welke mate staan middelgrote Vlaamse kmo's open voor nieuwe technologie en software?

- a) Wanneer werd er voor het laatst nieuwe software of technologie binnengebracht in de onderneming? Wat was dit specifiek?
- b) Wat is de motivatie om te werken met nieuwe software en technologie? (Herhalen voor ieder antwoord op vraag 2a)
- c) Wat is de reactie binnen het bedrijf op deze veranderingen?
  - i) Wat zijn de voornaamste positieve en negatieve reacties?
- d) Hoe hebben jullie deze implementatie(s) aangepakt?
  - i) Maken jullie gebruik van extern advies bij dit soort veranderingen? Zo ja, in welke vorm?
  - ii) Hoe pakken jullie de eventuele negatieve reacties aan bij de verandering?

#### 3) In welke mate staan middelgrote Vlaamse kmo's open voor nieuwe organisatiestructuren en change management?

- a) Ondersteunt u innovatieve veranderingen binnen uw onderneming? Hoe doet u dat?
- b) Heeft uw onderneming de afgelopen jaren een verandering doormaakt in een belangrijk bedrijfsproces?
  - i) Zo ja, hoe hebt u dit ervaren?
  - ii) Zo nee, denkt u dat hier in uw onderneming nood aan is?
- c) Waarom werden deze veranderingen doorgevoerd?
- d) Wat vindt u de belangrijkste factoren bij dit soort processen?
- e) Vragen naar ervaring op volgende vlakken binnen context van change management:
  - i) Hoe hebt u gezorgd voor duidelijkheid tijdens deze verandering? Vond u dit belangrijk?
  - ii) Was er engagement van alle betrokken werknemers tijdens het veranderingsproces?
  - iii) Waren er voldoende middelen voorzien om het veranderingsproces door te voeren?
  - iv) Hoe werd ervoor gezorgd dat iedereen op dezelfde lijn zat tijdens het proces?
  - v) Wat werd er ondernomen op vlak van leiderschap? Heeft u hier problemen ervaren?
  - vi) Werd er veel aandacht gegeven aan communicatie over deze verandering? Zo ja, op welke manier?
  - vii) Was er voldoende opvolging van de vooruitgang tijdens en na het traject? Hoe kon dit beter verlopen?

#### 4) In welke mate staan middelgrote Vlaamse kmo's open voor niet-financiële vormen van waardecreatie?

- a) Kent u de SDG's? Maakt u gebruik van dit framework binnen uw organisatie?
- b) Doet u aan Maatschappelijk verantwoord ondernemen?
  - i) Zo ja, op welke manier?
- c) Waarom doet u, al dan niet, aan maatschappelijk verantwoord ondernemen?
- d) Wat doet uw onderneming op volgende vlakken om toegevoegde waarde te creëren:
  - i) Op welke manier verbeteren jullie het menselijk kapitaal binnen de onderneming?
  - ii) Investeren jullie op vlak van intellectuele kennis verbetering?
  - iii) Is financiële winst van groot belang in uw onderneming?
  - iv) Wat wordt er ondernomen om de sociale situatie te verbeteren?
  - v) Voegt uw onderneming waarde toe op natuurlijk/ecologisch vlak?

#### 5) Wat is de motivatie van de onderneming om op deze manier te werken?

- a) Maakt u gebruik van subsidies binnen uw onderneming?
  - i) Zo ja, welke?
  - ii) Zo nee, waarom niet?
- b) Wat motiveert u om intern te innoveren?

- i) Merkt u hier positieve en/of negatieve gevolgen van?
- c) Heeft uw aanpak een invloed op uw externe communicatie en marketing?
  - i) Zo ja, is dit intentioneel? Hoe merkt u dit op?

**6) Wat wordt gezien onder netwerkeconomie?**

- a) Heeft u al gehoord van het begrip netwerkeconomie?
  - i) Zo ja, in welke context?
- b) Hoe zou u netwerkeconomie definiëren?
- c) Welke woorden zou u linken aan netwerkeconomie?
- d) Werkt uw onderneming op een netwerkeconomische manier? (Volgens definitie van opleiding NE\_K)
  - i) Zo ja, hoe ziet u dit?
  - ii) Zo nee, waarom niet?
- e) Denkt u dat netwerkeconomisch ondernemen de toekomst is?
  - i) Wat zullen volgens u de gevolgen zijn voor bestaande ondernemingen?

## 9.2 NOTITIES INTERVIEWS

### 9.2.1 INTERVIEW 1: IN THE POCKET

Thijs Van de Broek – In The Pocket

#### 1. Intro

- a. Kan u zichzelf en uw onderneming kort voorstellen?  
Thijs: Zelf digitaal strateeg. Wat bouwen en waarom. Wat zijn de resultaten voor de klant van dit product?  
In The Pocket: Digital Product Studio. Applicaties en producten maken voor klanten, in dichte samenwerking met die klanten.  
Diensten:  
1: Digital Business Strategy  
2: Digital Platform Architecture  
3: Digital Product Design  
4: Software Engineering
- b. Hoelang is de onderneming al actief en hoeveel werknemers heeft u?  
Gent & Leuven ongeveer 130 WN  
Opgestart in April 2010
- a. Wat zijn volgens u de belangrijkste trends die een impact zullen hebben op uw onderneming?  
Werken rond 4 themas die kunnen gezien worden als trend:  
1: Mobile & Web  
2: ML & AI  
3: API's & Clous  
4: AR
- a. Voelt u zich klaar voor de impact van deze veranderingen?  
Staan aan de forefront van de technologie en blijven exploreren om nieuwe trends optijd te spotten. Kortom: Ja

#### 2. In welke mate staan middelgrote Vlaamse kmo's open voor nieuwe technologie en software?

- a. Wanneer werd er voor het laatst nieuwe software of technologie binnengebracht in de onderneming? Wat was dit specifiek?  
on-premise software met klanten die access hebben. Heel veel details. Confidentiera?  
Full-on Google (mail, agenda, drive, docs)
- a. Wat is de motivatie om te werken met nieuwe software en technologie? (Herhalen voor ieder antwoord op vraag 2a)  
Om duidelijk te kunnen repportereren. En industrie standaard. Werkt ook het makkelijkste.
- b. Wat is de reactie binnen het bedrijf op deze veranderingen?  
worst al sinds bestaan gebruikt en blijft continu aanpassen.  
Schrijven ook zelf stukken aan.
  - i. Wat zijn de voornaamste positieve en negatieve reacties?
- d. Hoe hebben jullie deze implementatie(s) aangepakt?
  - i. Maken jullie gebruik van extern advies bij dit soort veranderingen? Zo ja, in welke vorm?  
Er zijn procedures voor vernaderingen (zie ISO certificaten)  
Er moet een doorlichting zijn.  
Kan op paar dagen gebeuren!
  - ii. Hoe pakken jullie de eventuele negatieve reacties aan bij de verandering?

Vb. Remote werken en Zoom. Klantencontact met Miro (doorgeduwd op 2 dagen)  
Bij te veel veranderen kan er negatieve reactie komen maar er is voldoende betrokkenheid.

3. **In welke mate staan middelgrote Vlaamse kmo's open voor nieuwe organisatiestructuren en change management?**

- a. Ondersteunt u innovatieve veranderingen binnen uw onderneming? Hoe doet u dat?  
Luisteren naar werknemers wanneer er een bepaalde nood opkomt. Proberen steeds te veranderen om tot meer efficiëntie te komen. Dit 'zit in hun bloed'.
- b. Heeft uw onderneming de afgelopen jaren een verandering dooremaakt in een belangrijk bedrijfsproces?  
Service design vanuit UX  
Agile werken (principes en producten)  
Meestal Agile Scrum in autonome teams  
Autonomie al 3-tal jaar 'tribes' met 'teams' (zelfsturende teams)  
Cross functioneel  
Tribe leads sinds 1,5 jaar pas. Organiseren zich meer als coach  
Expert teams (passen niet in normale teams) werken meer als start-up  
Management & Support (vroegen Ground Control) bestonden voor Teams
  - i. Zo ja, hoe hebt u dit ervaren?  
Constante aanpassingen aan organisatiestructuur. Niet iedereen heeft zit graag, deze mensen vetrekken op langere termijn. Trekt ook veel nieuw personeel aan. Meer autonomie voor WN, werkt maar tot op bepaald niveau. 3 jaar geleden opgelost a.d.h.v. Tribe structuur.
  - ii. Zo nee, denkt u dat hier in uw onderneming nood aan is?  
n.v.t.
- c. Waarom werden deze veranderingen doorgevoerd?  
kwaliteit van producten te verhogen en verantwoordelijkheid verkrijgen.  
Resultaat van verandering: efficiëntere werking dan voorheen. (voordeel tegenover concurrent) Ook meer verantwoordelijkheid WN, verhoogt motivatie en kwaliteit product.
- d. Wat vindt u de belangrijkste factoren bij dit soort processen?  
goed voorbereid zijn! Voorgaand traject door HR (intern talent team)  
Alle ruimtes zijn aangepast om dit fysiek te faciliteren.  
Er was motivatie en men werd op de hoogte gehouden
- e. Vragen naar ervaring op volgende vlakken binnen context van change management:
  - i. Hoe hebt u gezorgd voor **duidelijkheid** tijdens deze verandering? Vond u dit belangrijk?  
interne campagne gevoerd en mensen zo duidelijk gemaakt wat hen te wachten stond.  
Men wist ook wat hen verwacht werd.
  - ii. Was er **engagement** van alle betrokken werknemers tijdens het veranderingsproces?  
Er zijn op termijn mensen vertrokken of minder fut hadden, maar dit bleef beperkt.  
Ook veel anderen aangetrokken door de nieuwe manier van werken.
  - iii. Waren er voldoende **middelen** voorzien om het veranderingsproces door te voeren?  
Geen problemen mee ondervonden, proces verliep volgens plan.
  - iv. Hoe werd ervoor gezorgd dat **iedereen op dezelfde lijn** zat tijdens het proces?  
Vooral door communicatie op punt te houden.
  - v. Wat werd er ondernomen op vlak van **leiderschap**? Heeft u hier problemen ervaren?

Team Leads moesten veel op zich nemen. Ze zijn nog steeds te veel leiders en te weinig coach.  
Nu deels opgelost door 'Tribe Heads' maar nog niet optimaal.

- vi. Werd er veel aandacht gegeven aan **communicatie** over deze verandering? Zo ja, op welke manier?  
Ja, vooral intern.
  - vii. Was er voldoende opvolging van de **voortgang** tijdens en na het traject? Hoe kon dit beter verlopen?  
Kort op de voet opgevolgd en bijgestuurd. Verliep dus goed.
4. **In welke mate staan middelgrote Vlaamse kmo's open voor niet-financiële vormen van waardecreatie?**  
hebben eigen waarden.  
Process, product & people
- a. Kent u de SDG's? Maakt u gebruik van dit framework binnen uw organisatie?  
niet gekend. Geven hier niet specifiek aandacht aan.
  - b. Doet u aan Maatschappelijk verantwoord ondernemen?  
Niet bewust, hebben wel eigen interne principes:  
Start with why  
Never stop discovering  
Design for value  
Deploy of die  
Deliver quality  
Always be Improving  
Plan frequently
  - i. Zo ja, op welke manier?  
Zie bovenstaande principes. Is meer intern dan extern en vooral om kwaliteit en snelheid te verbeteren.
  - c. Waarom doet u, al dan niet, aan maatschappelijk verantwoord ondernemen?  
Het wordt deels verwacht en hier voldoen ze ook aan. Leggen er echter zelf geen grote focus op.
  - d. Wat doet uw onderneming op volgende vlakken om toegevoegde waarde te creëren:
    - i. Op welke manier verbeteren jullie het menselijk kapitaal binnen de onderneming?  
Tijd voor eigen ontwikkeling WN  
3-5% team time om zich persoonlijk te ontwikkelen en bij te leren
    - i. Investeren jullie op vlak van **intellectuele kennis** verbetering?  
Open-source werken.  
Design system: heel veel open-source te vinden  
contact tracing onderzoek (publicaties op wiki en white papers)
    - ii. Is **financiële winst** van groot belang in uw onderneming?  
Ja, willen hoge billability bereiken.
    - iii. Wat wordt er ondernomen om de **sociale** situatie te verbeteren?  
Intern iedereen verantwoordelijkheid geven. Voor de rest beperkt.
    - iv. Voegt uw onderneming waarde toe op **natuurlijk/ecologisch** vlak?

Gaan zuinig om met resources. Geen vaste guidelines. Worden er wel op aangesproken.

5. **Wat is de motivatie van de onderneming om op deze manier te werken?**

- a. Maakt u gebruik van subsidies binnen uw onderneming?  
Niet besproken
  - i. Zo ja, welke?  
n.v.t.
  - ii. Zo nee, waarom niet?  
n.v.t.
- b. Wat motiveert u om intern te innoveren?  
Verbeteren, nieuwe markten aanspreken, mee zijn met tech etc.
  - i. Merkt u hier positieve en/of negatieve gevolgen van?  
Zijn goed bezig dus vooral positief. Iedereen is gewend om snel te schakelen.
- c. Heeft uw aanpak een invloed op uw externe communicatie en marketing?  
Delen veel info (open-source en white papers) maar voor de rest gaat het vooral om hun diensten.
  - i. Zo ja, is dit intentioneel? Hoe merkt u dit op?  
Innovatie gaat hier minder om marketing.

6. **Wat wordt gezien onder netwerkeconomie?**

- a. Heeft u al gehoord van het begrip netwerkeconomie?  
Ja
  - i. Zo ja, in welke context?  
richting klanten veel mee bezig.  
Platform-focused company in plaats van product. Network effecten. Single & multi-sided  
Helpen klanten met deze shift!  
Pijlers gelden intern en extern (services die je aanbiedt)  
Vb. Payconic wordt platform (value adding services)  
  
Sinds 1 jaar focus op NEK. Wordt steeds belangrijker  
Nog steeds moeilijkste markt (winner-takes all)  
Business Model constant in beweging  
Eerst schaal, daarna revenue  
  
Juiste dingen op juiste moment doen. Enkel doen bij juiste klanten en juiste budgetten.
- b. Hoe zou u netwerkeconomie definiëren?  
Zeer gelijkaardig een definitie uit moderne media (zie NE\_K opleiding)
- c. Welke woorden zou u linken aan netwerkeconomie?  
Platform, netwerkeffecten, single en multi-side etc.
- d. Werkt uw onderneming op een netwerkeconomische manier? (Volgens definitie van opleiding NE\_K)  
Ja, sinds 1 jaar grote focus hierop.
  - i. Zo ja, hoe ziet u dit?  
Bij juiste klanten kijken hoe ze naar een platform kunnen gaan in plaats van een



product.

3 triggers om netwerkeconomisch te werken:

- 1 Experten uit veld zeggen dat dit belangrijker wordt. Vertaalt zich in org (vb. Benedict Evans)
- 2 Klanten vragen ernaar (door beïnvloede business leaders)
- 3 Zelf aan het groeien en raken meer Up-stream van de vraag. Kunnen meer richting bedrijfsstrategie gaan. Komen dichterbij decision-makers

Ook specifiek iemand voor aangenomen. (specifiek strateeg)

e. Denkt u dat netwerkeconomisch ondernemen de toekomst is?

Gaat steeds belangrijker worden door de schaal- en netwerkvoordelen. Gevaar: concurrent gaat ermee gaan lopen.

1 Zelf doen

2 Meedoen met bestaand platform en waarde voor hen creëren, maar kan bij groei mislopen. (groot risico dus) Interessant op KT, minder op LT.

Bedrijven worden gevraagd om bepaalde dingen uit te werken. (soort subsidizing)

3 samen met anderen platform opzetten. (grotere risico op falen)

4 Volledig vanaf 0 starten (of overkopen)

ITP investeert ook: vb. Byteflie is ook een soort platform. On top of andere platformen (niet volledig van 0 gestart)

Dit kan een toekomst hebben. Zien dat IP juist zit en warm water niet meer uitvinden.

Opgekochte platformen zijn op zich niet slecht.

Wat is de exit-strategie?

Voorals als ze VC backing hebben

#### **Wat brengt de toekomst?**

Grote investeringen in 'Healty'

Alles rond spatial computing (AR & VR)

Maps, Self-driving cars etc. sterke link met AR

S-curves! Blijven groeien op vorige curves

Oude curve zijn commodities geworden maar bestaan nog steeds

Verschuiving naar subscription modellen. Vraag is what is next?

Content streaming ect.

Iets revolutionair nieuws bestaat bijna niet meer. 'the new normal?'

Meer zingeving? Eco? Gezondheid? Minder economie?

## 9.2.2 INTERVIEW 2: PAGE ELECTRONICA

Luc Page – Page Electronica

### 1. Intro

- a. Kan u zichzelf en uw onderneming kort voorstellen?  
Luc Page: industrieel ingenieur & kijken LinkedIn  
30 jaar en 25 jaar geleden
2. Hoelang is de onderneming al actief en hoeveel werknemers heeft u?  
180 WN 2 bedrijven: Assamblage (25 jaar) & PC winkel (30 jaar)  
Grootste deel WN bij assamblage.
- a. Wat zijn volgens u de belangrijkste trends die een impact zullen hebben op uw onderneming?  
componenten uit China  
Risico loonkosten en transport  
Trage veranderingen
- a. Voelt u zich klaar voor de impact van deze veranderingen?  
Moet opletten. 1/4 tijdelijke contacten.  
Veranderingen gaan niet extreem snel. Als men goed oplet is men optijd.

### b. In welke mate staan middelgrote Vlaamse kmo's open voor nieuwe technologie en software?

- a. Wanneer werd er voor het laatst nieuwe software of technologie binnengebracht in de onderneming? Wat was dit specifiek?  
Gestart met Odoo. Sinds januari (ERP)  
Proces van 5 jaar om te implementeren.
- b. Wat is de motivatie om te werken met nieuwe software en technologie? (Herhalen voor ieder antwoord op vraag 2a)  
Nodig in branche. Goed, Belgisch bedrijf. Wel jonge firma.  
Voorheen geen standaard ERP, wel andere software.
- c. Wat is de reactie binnen het bedrijf op deze veranderingen?  
enthousiant, geen negatieve reacties.
  - i. Wat zijn de voornaamste positieve en negatieve reacties?  
Het is een verbetering op alle vlakken. Geen negatieve opmerkingen.
- iv. Hoe hebben jullie deze implementatie(s) aangepakt?  
Somco (extreme firma) kleine onderneming  
5 jaar om te implementeren. Duurde veel te lang. Werd geregeld door externen.
  - i. Maken jullie gebruik van extern advies bij dit soort veranderingen? Zo ja, in welke vorm?  
Hoe pakken jullie de eventuele negatieve reacties aan bij de verandering?  
Ja Somco deed implementatie.

### iii. In welke mate staan middelgrote Vlaamse kmo's open voor nieuwe organisatiestructuren en change management?

- a. Ondersteunt u innovatieve veranderingen binnen uw onderneming? Hoe doet u dat?  
Page is een productiebedrijf, hier volgt men de gang van zaken. Er is weinig innovatie of ondernemerschap bij de WN.
- ii. Heeft uw onderneming de afgelopen jaren een verandering doormaakt in een belangrijk bedrijfsproces?  
De onderneming wordt eeneen cooperatie met werknemersparticipatie.  
Proces van 5 jaar, nog te vroeg om resultaat te zien. Nog 3 jaar te gaan. Iedereen wordt aandeelhouder voor een significant deel.

- i. Zo ja, hoe hebt u dit ervaren?  
Zeer positief. Vertrouwen op WN en wil dat WN meer betrokken zijn. Wil ze daarom mede-eigenaar maken. Heeft veel lokale WN, dus deze zijn automatisch ook meer betrokken.
  - ii. Zo nee, denkt u dat hier in uw onderneming nood aan is?  
n.v.t.
  - c. Waarom werden deze veranderingen doorgevoerd?  
Samen iets opbouwen. WN moeten samenwerken om een beter resultaat te bereiken. Was dus geen externe druk aanwezig.
  - d. Wat vindt u de belangrijkste factoren bij dit soort processen?  
Iedere WN moet betrokken zijn. Duidelijke verhoudingen in aandelen tussen WN die men kan uitleggen. Meer dan 50% aandelen bij WN. Moet meer dan symbolisch zijn, het financiële effect moet zichtbaar zijn.
  - e. Vragen naar ervaring op volgende vlakken binnen context van change management:
    - i. Hoe hebt u gezorgd voor **duidelijkheid** tijdens deze verandering? Vond u dit belangrijk?  
Hulp van vzw Febepoop. Opleidingen en informatie werd aangeboden door hen.
    - b. Was er **engagement** van alle betrokken werknemers tijdens het veranderingsproces?  
Vlot bij dit proces. Geen problemen ondervonden.
    - iii. Waren er voldoende **middelen** voorzien om het veranderingsproces door te voeren?  
Winst wordt voor dat doel uitgekeerd en dit was voldoende. Geen problemen ondervonden.
    - iv. Hoe werd ervoor gezorgd dat **iedereen op dezelfde lijn** zat tijdens het proces?  
Veel vergaderingen en duidelijke communicatie.
    - v. Wat werd er ondernomen op vlak van **leiderschap**? Heeft u hier problemen ervaren?  
Geen verandering. Wel bestuurders onder aandeelhouders (WN). Deze moeten momenteel nog niet veel doen dus momenteel is hier ook nog geen discussie over ontstaan.
    - vi. Werde er veel aandacht gegeven aan **communicatie** over deze verandering? Zo ja, op welke manier?  
Vergaderingen, intranet met blog. Medewerkersinfo met artikels en vooruitgang. Zichtbaar voor alle WN.
    - vii. Was er voldoende opvolging van de **voortgang** tijdens en na het traject? Hoe kon dit beter verlopen?  
Ook via intranet. Mensen liggen er niet van wakker. Willen vooral hun job behouden en stabiliteit hebben. Moest dus niets aan veranderen.
4. **In welke mate staan middelgrote Vlaamse kmo's open voor niet-financiële vormen van waarde creatie?**
- a. Kent u de SDG's? Maakt u gebruik van dit framework binnen uw organisatie?  
/
  - b. Doet u aan Maatschappelijk verantwoord ondernemen?
    - i. Zo ja, op welke manier?

Beetje modewoord. Automatisch doen. Vooral met cooperatie bij Page. Transparantie en openheid vinde nze zeer belangrijk, ook naar externen toe.

3. Waarom doet u, al dan niet, aan maatschappelijk verantwoord ondernemen?  
n.v.t.
  4. Wat doet uw onderneming op volgende vlakken om toegevoegde waarde te creëren:
    - a. Op welke manier verbeteren jullie het menselijk kapitaal binnen de onderneming? opleidingen, betrekken, deeltijds werken. Veel vrijheid.
    - b. Investeren jullie op vlak van **intellectuele kennis** verbetering? Beperkt buiten de onderneming. Beperkt doordat het productiebedrijf is.
    - c. Is **financiële winst** van groot belang in uw onderneming? Goede tewerkstelling is belangrijker maar iedereen moet op LT denken dus winst is nodig.
    - d. Wat wordt er ondernomen om de **sociale** situatie te verbeteren? Opstart cooperatie. Voor de rest niet veel extern.
  5. Voegt uw onderneming waarde toe op **natuurlijk/ecologisch** vlak? Lokaal aanwerven. Wandelen en fietsen ondersteunen.
5. **Wat is de motivatie van de onderneming om op deze manier te werken?**
- a. Maakt u gebruik van subsidies binnen uw onderneming?  
Ja
    - i. Zo ja, welke?  
innovatiesubsidies. Beetje overroepen...  
Productietechnieken met IMEC. Leuk maar niet altijd even veel succes.  
Niet altijd even veel resultaat als verwacht. Geringe resultaat voor gegeven inspanning maar veel beter dan niets.  
Zal zeker nog gebuikt worden in de toekomst.
  2. Zo nee, waarom niet?  
n.v.t.
  - b. Wat motiveert u om intern te innoveren?  
Mensen doen dit graag. Leren graag bij.
    - i. Merkt u hier positieve en/of negatieve gevolgen van?  
Jaloezie bij concurrenten, maar meer voordelen dan nadelen. Concurrentie kan ermee weggelopen als er wordt gewerkt met open innovatie.  
Onwennig maar zeer goed. Blijft wel voorstander.
  - iii. Heeft uw aanpak een invloed op uw externe communicatie en marketing?  
Nee. Willen enkel transparant zijn.
    - i. Zo ja, is dit intentioneel? Hoe merkt u dit op?  
Nee, is gewoon basiswaarde van onderneming.
- vi. **Wat wordt gezien onder netwerkeconomie?**
- i. Heeft u al gehoord van het begrip netwerkeconomie?  
Ja

- i. Zo ja, in welke context?  
Bedrijfswereld
- ii. Hoe zou u netwerkeconomie definiëren?  
Stom woord.  
Stakeholders blijven hetzelfde, maar moet er rekening mee houden.
- c. Welke woorden zou u linken aan netwerkeconomie?  
Computernetwerk. Van overal kunnen werken. Moet niet meer fysiek bij elkaar zijn om samen te werken.  
Vlakkere organisatiestructuren.
- d. Werkt uw onderneming op een netwerkeconomische manier? (Volgens definitie van opleiding NE\_K)  
Ja we werken netwerkeconomisch.
  - i. Zo ja, hoe ziet u dit?  
cooperatie en zeer digitaal waar mogelijk.  
Denkt u dat netwerkeconomisch ondernemen de toekomst is?  
Ja, vb in bouw: meer kleine aannemers in plaats van 1 grote mastondont  
Meer samenwerkingen tussen ondernemingen.  
Kleinere entiteiten  
Minder logge structuren  
Meer kmo's.  
Positieve evolutie: meer kans op werkplezier!

Wat brengt de toekomst?

We zijn er klaar voor en staan hier helemaal voor open. Laat de netwerkeconomie maar komen.

### 9.2.3 INTERVIEW 3: RF TECHNOLOGIES

Tim Matthijs – RF Technologies

#### 1. Intro

- a. Kan u zichzelf en uw onderneming kort voorstellen?  
Tim: Automation Engineer  
RF technologies: productie in BE. Brandwerende oplossingen. Verlichting (publieke gebouwen) 2de grootste in Europa. Produce to order systeem. Binnen 2 dagen gemaakt
- b. Hoelang is de onderneming al actief en hoeveel werknemers heeft u?  
Ongeveer 35 jaar en 100 in BE
- a. Wat zijn volgens u de belangrijkste trends die een impact zullen hebben op uw onderneming?  
E-commerce. Snellere leveringen en hogere verwachtingen van klanten.
- a. Voelt u zich klaar voor de impact van deze veranderingen?  
Direct op gesprongen en concurrentie voor geweest. Blijven waakzaam voor veranderingen in markt.

#### 2. In welke mate staan middelgrote Vlaamse kmo's open voor nieuwe technologie en software?

- a. Wanneer werd er voor het laatst nieuwe software of technologie binnengebracht in de onderneming? Wat was dit specifiek?  
Aan het digitaliseren. Engagement Factory of the Future (Agoria). Paperless etc.  
Klantenportal bij Marketing.Webshop.  
  
7 pijlers audit. Vijf intensie. Minimum niveau 4 op alle vlakken.
- b. Wat is de motivatie om te werken met nieuwe software en technologie? (Herhalen voor ieder antwoord op vraag 2a)  
Disruptie in de markt erkennen en zich hier op wapenen
- c. Wat is de reactie binnen het bedrijf op deze veranderingen?  
Positief. Het maakt het werk boeiend, zeker op de vloer.
  - i. Wat zijn de voornaamste positieve en negatieve reacties?  
/
- d. Hoe hebben jullie deze implementatie(s) aangepakt?  
Infosessies, lezingen. Nieuwe mindset overbrengen naar personeel. 3-4 jaar
  - i. Maken jullie gebruik van extern advies bij dit soort veranderingen? Zo ja, in welke vorm?  
Ja. Vb. Lean consulting, IT bedrijven etc.
  - i. Hoe pakken jullie de eventuele negatieve reacties aan bij de verandering?  
/

#### 3. In welke mate staan middelgrote Vlaamse kmo's open voor nieuwe organisatiestructuren en change management?

- a. Ondersteunt u innovatieve veranderingen binnen uw onderneming? Hoe doet u dat?  
Beperkt
- b. Heeft uw onderneming de afgelopen jaren een verandering doormaakt in een belangrijk bedrijfsproces?

Lean production, 6 jaar geleden gestart.  
Deels met principes van zelfsturende teams in het achterhoofd.

- i. Zo ja, hoe hebt u dit ervaren?  
Aanpassing positief door goede consulting en ondersteuning
  - ii. Zo nee, denkt u dat hier in uw onderneming nood aan is?  
/
- c. Waarom werden deze veranderingen doorgevoerd?  
Impuls om efficiënter te werken. Belangrijke KPI binnen de onderneming.
- d. Wat vindt u de belangrijkste factoren bij dit soort processen?  
Communicatie naar iedereen duidelijk en regelmatig houden.  
Tijd nemen om het proces te doorlopen en op punt te stellen.
- e. Vragen naar ervaring op volgende vlakken binnen context van change management:
- i. Hoe hebt u gezorgd voor **duidelijkheid** tijdens deze verandering? Vond u dit belangrijk?  
Toolboxen meetings, 3-maandelijkse infosessies.  
Ook wekelijkse en dagelijkse infomomenten.
  - ii. Was er **engagement** van alle betrokken werknemers tijdens het veranderingsproces?  
Via Hoger Management waarden en normen hervormen en uitvoeren. Soort trofee met cinematickets. "Onze waarden zijn FIRE"! Ook video's rond gemaakt.  
Posters op werkvloer, schermen met info.  
Bottom-up werken.
  - iii. Waren er voldoende **middelen** voorzien om het veranderingsproces door te voeren?  
Voldoende middelen. Hoger management wou mee dus geen probleem.
  - iv. Hoe werd ervoor gezorgd dat **iedereen op dezelfde lijn** zat tijdens het proces?  
Met de meetings en infomomenten.
  - v. Wat werd er ondernomen op vlak van **leiderschap**? Heeft u hier problemen ervaren?  
Niemand ontslaan of verplaats. Wel verandering visie. Bottom-up gewerkt eens de higher-ups achter het idee stonden!!!
  - vi. Werd er veel aandacht gegeven aan **communicatie** over deze verandering? Zo ja, op welke manier?  
Zie meetings
  - vii. Was er voldoende opvolging van de **voortgang** tijdens en na het traject? Hoe kon dit beter verlopen?  
Zie meetings
4. **In welke mate staan middelgrote Vlaamse kmo's open voor niet-financiële vormen van waarde creatie?**  
Factory Of The Future meer dan 6 maanden om case to bouwen. (met consultancy en begeleiding)
- a. Kent u de SDG's? Maakt u gebruik van dit framework binnen uw organisatie?  
Nee
  - b. Doet u aan Maatschappelijk verantwoord ondernemen?  
Ja
    - i. Zo ja, op welke manier?  
Zie onderdelen factory of the future.

- c. Waarom doet u, al dan niet, aan maatschappelijk verantwoord ondernemen?  
Wou hoger management mee krijgen en en kan hier veel mee realiseren.  
Personeel binnentrekken, visibiliteit, klanten
- d. Wat doet uw onderneming op volgende vlakken om toegevoegde waarde te creëren:
- i. Op welke manier verbeteren jullie het menselijk kapitaal binnen de onderneming?  
Dagelijks mee bezig.  
Familiale omgang en veel begrip. HR en vertrouwenspersoon (opgeleide arbeiders)  
Beschutte werkplaats tussen andere arbeiders  
KPI's ziekteverlof registreren.
  - ii. Investeren jullie op vlak van **intellectuele kennis** verbetering?  
Open voor mensen om te komen kijken  
Intern: R&D. kruisbestuiving (gedigitaliseerd)  
R&d met consultants. (Verhaard)
  - iii. Is **financiële winst** van groot belang in uw onderneming?  
Ja, anders geen jobs (in BE) behouden.
  - iv. Wat wordt er ondernomen om de **sociale** situatie te verbeteren?  
Buschutte werkplaats waar men tussen andere arbeiders kan werken.
  - v. Voegt uw onderneming waarde toe op **natuurlijk/ecologisch** vlak?  
Waste cost wordt in de gaten gehouden. Ook verbruik controleren.  
Alles optimaliseren en opvolgen. Reduceren waar mogelijk.  
Energieboekhouding 5 jaar geleden (30% reductie)  
Zonnepanelen geplaatst en proberen optimaliseren  
Autonomie elektrisch onderzoeken (batterijen)
5. **Wat is de motivatie van de onderneming om op deze manier te werken?**
- a. Maakt u gebruik van subsidies binnen uw onderneming?  
Ja  
i. Zo ja, welke?  
KMO portefeuille.  
Wordt bekeken via R&D  
ii. Zo nee, waarom niet?  
/
  - b. Wat motiveert u om intern te innoveren?  
Vooral efficiëntie of hogere productie.  
Hoge kwaliteit kunnen bieden.  
i. Merkt u hier positieve en/of negatieve gevolgen van?  
Enkel positief.
  - c. Heeft uw aanpak een invloed op uw externe communicatie en marketing?  
Goed voor klanten en personeel an te trekken.  
i. Zo ja, is dit intentioneel? Hoe merkt u dit op?  
Deels ja, extra voordeel.
6. **Wat wordt gezien onder netwerkeconomie?**
- a. Heeft u al gehoord van het begrip netwerkeconomie?  
Ja  
Zo ja, in welke context?  
Business events en professionele context.



b. Hoe zou u netwerkeconomie definiëren?

Met meerdere bedrijven uw problematieken bespreken

c. Welke woorden zou u linken aan netwerkeconomie?

Partnerships, beurzen, netwerkevents, netwerkgroepen.

d. Werkt uw onderneming op een netwerkeconomische manier? (Volgens definitie van opleiding NE\_K)

Ja, ze staan hier al ver in.

i. Zo ja, hoe ziet u dit?

Zie onderdelen Factory of the future.

ii. Denkt u dat netwerkeconomisch ondernemen de toekomst is?

Voor ons zeker de toekomst

Duidelijk de key voor veel ondernemingen.

**Wat brengt de toekomst?**

Corona was goed voorbeeld dat ze goed bezig zijn.

Kunnen fluctuaties aan.

Moeten rendabel blijven om jobs te behouden

#### 9.2.4 INTERVIEW 4: CODIT

Sam Vanhoutte – Codit

##### 1) Intro

- a) Kan u zichzelf en uw onderneming kort voorstellen?

Sam (CTO) : 20 jaar gelden afgestudeerd (NMCT)  
Bij Codit in 2004, andeelhouder (2010) Codit nu Proximus groep  
Datagedreven oplossing voor klanten (op basis van Microsoft Tech) pure specialisatie  
Bij grote bedrijven & overheden, soms adviseren startups  
lot, API's, altijd custom  
Komen uit 'integratie niche' contacten leggen tussen diverse interne tools etc.  
Andere manier van aanpak richting klanten wanneer men AI oplossingen aanbiedt.

- b) Hoelang is de onderneming al actief en hoeveel werknemers heeft u?

Sinds 2000. Groei naar 7 landen (HQ Gent) totaal =180 WN  
Gegroeid door technische expertise

- c) Wat zijn volgens u de belangrijkste trends die een impact zullen hebben op uw onderneming?

Vanuit markt meer druk/competitie tegenover 'out of the box' solutions terwijl zij custom werken.

Revenue streams veranderen, hoe zal dit er in de toekomst uitzien?

- d) Voelt u zich klaar voor de impact van deze veranderingen?

Nog niet. Klanten staan er niet altijd voor open en staat intern nog niet 100% op punt.

##### 2) In welke mate staan middelgrote Vlaamse kmo's open voor nieuwe technologie en software?

- a) Wanneer werd er voor het laatst nieuwe software of technologie binnengebracht in de onderneming? Wat was dit specifiek?

- Evoluerend CRM pakket (al 6 jaar), Planningssysteem, Rest is ongoing, waren er vroeg bij.
- Interne IT is niet groot.

Moet personeel wel altijd op cutting edge van tech houden!

- b) Wat is de motivatie om te werken met nieuwe software en technologie? (Herhalen voor ieder antwoord op vraag 2a)

Efficiënter werken en de interne werking verbeteren

Zorgen dat personeel goed om kan gaan met de technologie de zie inzetten bij klanten

- c) Wat is de reactie binnen het bedrijf op deze veranderingen?

Heel verschillend. Afhankelijk van persoon tot persoon.

- i) Wat zijn de voornaamste positieve en negatieve reacties?

/

- d) Hoe hebben jullie deze implementatie(s) aangepakt?

- i) Maken jullie gebruik van extern advies bij dit soort veranderingen? Zo ja, in welke vorm?

Externe change managers. 3 pogingen zonder goede resultaten tot nu toe. Nog werk aan de winkel.

- ii) Hoe pakken jullie de eventuele negatieve reacties aan bij de verandering?

Communicatie en in gesprek gaan.

### 3) In welke mate staan middelgrote Vlaamse kmo's open voor nieuwe organisatiestructuren en change management?

Ontbreken wat ervaring op vlak van Change Management

- a) Ondersteunt u innovatieve veranderingen binnen uw onderneming? Hoe doet u dat?

Ja, mensen krijgen de kans om met steun van management en nodige funding bottom-up initiatieven te realiseren.

- b) Heeft uw onderneming de afgelopen jaren een verandering doormaakt in een belangrijk bedrijfsproces?

Zijn momenteel hele onderneming aan het transformeren '2020 vision'

- i) Zo ja, hoe hebt u dit ervaren?

Transformatie zal pijn doen! Ook cijfers aangetast. Reacties zijn zeer wisselend.

Proberen iedereen te betrekken. Niet alles mag uit management komen. (gebruik van worksteams)

Balans zoeken tussen vooruitstrevende en tegenhoudende mensen

- ii) Zo nee, denkt u dat uw onderneming hier nood aan is?

N.v.t.

- c) Waarom werden deze veranderingen doorgevoerd?

Nood aan verandering (limieten bereikt in organisatie) ook druk uit markt stijgt. Komt vooral uit management.

- d) Wat vindt u de belangrijkste factoren bij dit soort processen?

Communicatie! "what's in it for me?" beantwoorden. Stapsgewijs werken.

e) Vragen naar ervaring op volgende vlakken binnen context van change management:

i) Hoe hebt u gezorgd voor duidelijkheid tijdens deze verandering? Vond u dit belangrijk?

Elke maand een meeting van CEO (online) met punten 2020 vision. Transformeren per 'module' in onderneming. Pijnpunten op voorhand opgesteld en besproken. Daarna aan iedereen presenteren.

ii) Was er engagement van alle betrokken werknemers tijdens het veranderingsproces?

Mensen kunnen vrijwillig in werkgroepen stappen om dit proces vooruit te helpen. Hoet moet gedragen zijn en vanuit 'de buik' van de organisatie komen!

iii) Waren er voldoende middelen voorzien om het veranderingsproces door te voeren?

Zeker een uitdaging aangezien ze in Proximus groep zitten. (publiek bedrijf)

iv) Hoe werd ervoor gezorgd dat iedereen op dezelfde lijn zat tijdens het proces?

Zorgen dat werkgroepen evenwichtig samengesteld zijn! Zijn al problemen mee geweest en uit 'fouten' geleerd. Moeilijkste is management jobs die dit niet willen.

v) Wat werd er ondernomen op vlak van leiderschap? Heeft u hier problemen ervaren?

Management zelf merkt dat ze niet meekunnen met verandering. Deze vertrekken. Structuur zal veranderen en willen meer zelfsturen worden.

vi) Werd er veel aandacht gegeven aan communicatie over deze verandering? Zo ja, op welke manier?

Ja, zie wekelijkse en maandelijkse meeting.

vii) Was er voldoende opvolging van de vooruitgang tijdens en na het traject? Hoe kon dit beter verlopen?

Zelfde communicatie.

#### **4) In welke mate staan middelgrote Vlaamse kmo's open voor niet-financiële vormen van waarde creatie?**

a) Kent u de SDG's? Maakt u gebruik van dit framework binnen uw organisatie?

Nee

b) Doet u aan Maatschappelijk verantwoord ondernemen?

Met Core values en jaarlijks goede doelen steunen, maar niet bewust binnen projecten.

- i) Zo ja, op welke manier?

Core values: Quality, transparantie, equality...

Staat hier persoonlijk voor open om dit meer te gaan doen. (geven en nemen)

- c) Waarom doet u, al dan niet, aan maatschappelijk verantwoord ondernemen?

Zou meer moeten, maar wordt nu weinig aandacht aan gegeven. Niet noodzakelijk momenteel.

- d) Wat doet uw onderneming op volgende vlakken om toegevoegde waarde te creëren:

- i) Op welke manier verbeteren jullie het menselijk kapitaal binnen de onderneming?

"verlof" als iemand het lastig heeft, cadeau's waar nodig, fun team (alles bottom-up met steun management), veel met mensen praten, mensen met authisme laten werken op zijn manier. Iedereen moet zich goed voelen en moeten trots kunnen zijn op het werk dat ze doen.

- ii) Investeren jullie op vlak van intellectuele kennis verbetering?

Intern: Moet gedeeld worden! Wekelijkse 'adhoc sessies'. Vasteleggen best practices  
Extern: community building. Grote blog, open-source, spreken op event. Alles valt en staat hiermee. Laatste jaren als maar meer van belang! (ook naar klanten toe)

- iii) Is financiële winst van groot belang in uw onderneming?

Ja, vooral sinds overname Proximus groep.

- iv) Wat wordt er ondernomen om de sociale situatie te verbeteren?

ADV (arbeidsduurvermindering). Weinig probleemsituaties waar men op moet inspelen, loopt momenteel goed.

- v) Voegt uw onderneming waarde toe op natuurlijk/ecologisch vlak?

Vooraf onbewust. Worden vaak gekoppeld aan image (naar buiten brengen) op subtiele manier. Nudging vb. Plastic bekertjes weg, geen papieren zakdoekjes etc.

## 5) Wat is de motivatie van de onderneming om op deze manier te werken?

- a) Maakt u gebruik van subsidies binnen uw onderneming?

- i) Zo ja, welke?

- ii) Zo nee, waarom niet?

- b) Wat motiveert u om intern te innoveren?

Geluk werknemers en motivatie in werk

- i) Merkt u hier positieve en/of negatieve gevolgen van?

Niet verplicht dus meestal positief. Mensen wel al vertrokken door te veel verandering.

- c) Heeft uw aanpak een invloed op uw externe communicatie en marketing?

Ja, imago is belangrijk

- i) Zo ja, is dit intentioneel? Hoe merkt u dit op?

## 6) Wat wordt gezien onder netwerkeconomie?

- a) Heeft u al gehoord van het begrip netwerkeconomie?

beperkt

- i) Zo ja, in welke context?

Opleiding Howest

- b) Hoe zou u netwerkeconomie definiëren?

Combinatie tussen IT & business.

- c) Welke woorden zou u linken aan netwerkeconomie?

Business processen, optimalisatie, veting business & IT

- d) Werkt uw onderneming op een netwerkeconomische manier? (Volgens definitie van opleiding NE\_K)

- i) Zo ja, hoe ziet u dit?

Vooral op vlak van waardecreatie, digitale transf naar klanten toe en change management nu mee bezig.

- ii) Zo nee, waarom niet?

/

- e) Denkt u dat netwerkeconomisch ondernemen de toekomst is?

Iedereen zal mee moeten. Groot en klein, iedere sector moet mee.

Wat zullen volgens u de gevolgen zijn voor bestaande ondernemingen?

Wie durft veranderen en bekende risico's nemen kan groots winnen. Wie nu niets doet kan direct uitgeconcurrerd worden. (disruptie)

Groot nadeel voor logge en grote ondernemingen. Verandering gaat daar traag.

Wat brengt de toekomst?

Rooskleurige toekomst. Heeft het gevoel dat ze goed bezig zijn met change traject. Wel eerst een lastige periode in het proces.

### 9.3 EXTRA INFO EN GEGEVENS INTERVIEWS

Googel drive map:

[https://drive.google.com/drive/folders/1UzXkDhIWc\\_fh6f9LVni\\_jay91Rj9Abky?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1UzXkDhIWc_fh6f9LVni_jay91Rj9Abky?usp=sharing)

### 9.4 KERNWOORDEN LITERATUURSTUDIE

Agile & Lean
Business Process Management
Change management
Circular economy
Collaborate/ samenwerken
Corporate Social Responsibility (CSR)
Digital transformation
Entrepreneurship
Innovation
Leadership
Netwerkeconomie/ network economy
Networks
Open source
Platform economy
Procesoptimalisatie
Sharing economy
Social Impact

### 9.5 AUTEURS LITERATUURSTUDIE

Arbert Boonstra	Professor Information Management bij Universiteit Groningen
Charlie Karlsson	Hoogleraar Economie bij Jönköping International Business School
Kate Raworth	Econoom bij Oxford Universiteit
Peter Fingar	Business Strategy expert en Schrijver
Marion Debruyne	Decaan Vlerick Business School
Peter Hinssen	Ondernemer, Schrijver en spreker rond innovatie en netwerkeconomie