

2015•2016
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN
master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterproef

Radicale innovatie door familiebedrijven

Promotor :
Prof. dr. dr. Frank LAMBRECHTS

Stiene Saenen
Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen

2015•2016

FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE
WETENSCHAPPEN

master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterproef

Radicale innovatie door familiebedrijven

Promotor :
Prof. dr. dr. Frank LAMBRECHTS

Stiene Saenen

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

WOORD VOORAF

Deze masterproef met als titel 'Radicale innovatie door familiebedrijven' vormt het sluitstuk van mijn opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen met als afstudeerrichting Innovatie en Ondernemerschap aan de Universiteit Hasselt. De uitwerking van deze masterproef heeft veel inzet gekost, maar was eveneens zeer leerrijk en interessant. Deze masterproef zou niet tot stand zijn gekomen zonder de steun van een aantal personen, die ik hieronder graag wil bedanken.

Eerst en vooral wil ik mijn promotor Prof. dr. dr. Frank Lambrechts bedanken. Hij gaf mij de kans om dit onderwerp uit te werken en luisterde altijd naar mijn vragen. Bovendien kon ik steeds bij hem terecht voor advies en begeleiding.

Daarnaast gaat mijn dank uit naar de geïnterviewde personen, voor het vrijmaken van tijd en het geven van waardevolle informatie. Zonder deze personen had ik mijn masterproef niet tot een goed einde kunnen brengen.

Tot slot wil ik graag mijn ouders, familie, vriend en vrienden bedanken. Zij hebben mij altijd gesteund doorheen deze opleiding. Daarnaast wil ik deze personen bedanken voor het nalezen van mijn masterproef.

Stiene Saenen

Mei, 2016

SAMENVATTING

In het **eerste hoofdstuk** wordt de problematiek omtrent dit onderzoek verduidelijkt. Familiebedrijven vertegenwoordigen een groot aandeel in de wereldeconomie. Zo is 77 procent van de vennootschappen in België een familiebedrijf. Dit zorgt ervoor dat zij verantwoordelijk zijn voor 45 procent van het totaal aantal arbeidsplaatsen en één derde van het bruto binnenlands product (Lambrecht & Molly, 2011). Voor andere landen vindt men gelijkaardige cijfers terug. Door het economisch belang van familiebedrijven is het noodzakelijk dat de continuïteit van deze bedrijven verzekerd wordt. Om te kunnen concurreren met andere bedrijven in een dynamische omgeving, is het belangrijk dat men blijft innoveren. Opmerkelijk is dat het innovatiegedrag van familiebedrijven gekenmerkt wordt door een tweeledig karakter (De Massis et al., 2015). Enerzijds worden familiebedrijven beschouwd als traditionele en conservatieve bedrijven die weigerachtig tegenover verandering staan. Anderzijds blijkt dat zij vaak koplopers zijn wanneer het gaat over innovatie. De *ability and willingness* paradox (Chrisman et al., 2014) bouwt hierop verder en stelt dat familiebedrijven een superieur vermogen bezitten om zich in te zetten voor innovatie ten opzichte van niet-familiale bedrijven, maar dat zij vaak niet bereid zijn om zich hiervoor te engageren. Ondanks het belang van dit onderwerp werd hier in de literatuur nog maar weinig aandacht aan besteed. Bovendien zijn de resultaten hieromtrent inconsistent. Hierdoor vormt innovatie door familiebedrijven een interessant onderzoeksonderwerp. In dit onderzoek wordt daarom getracht een antwoord te geven op de volgende onderzoeksvraag: "Wat maakt dat familiebedrijven radicaal innoveren?"

In het **tweede hoofdstuk** wordt het begrip 'familiebedrijf' omschreven. Familiebedrijven worden in de literatuur vaak op verschillende manieren gedefinieerd (Klein et al., 2005), waardoor er tot op heden nog geen universeel geaccepteerde definitie bestaat. Een mogelijke reden hiervoor is de heterogeniteit van familiebedrijven onderling. In dit hoofdstuk wordt bijgevolg een overzicht gegeven op welke manier verschillende auteurs familiebedrijven omschrijven. Daarnaast worden enkele theorieën besproken die verklaren waarin familiebedrijven zich onderscheiden van niet-familiale bedrijven. In dit onderzoek wordt de definitie van de *European Group of Owner Managed and Family Enterprises* gehanteerd, aangezien deze makkelijk na te gaan is in de praktijk.

Het **derde hoofdstuk** heeft betrekking op het begrip 'innovatie'. Hierbij wordt weergegeven hoe dit begrip in de literatuur wordt gedefinieerd. Meer bepaald wordt de nadruk gelegd op het begrip 'radicale innovatie' aangezien dit de focus is van het onderzoek. Daarnaast wordt uitgelegd hoe veranderingen kunnen leiden tot weerstand in het bedrijf. Als laatste wordt besproken waardoor het innovatiegedrag van familiebedrijven gekenmerkt wordt. Hierbij wordt gefocust op de *inputs*, *outputs* en activiteiten die deel uitmaken van het innovatieproces.

In **hoofdstuk vier** wordt het eerste deel van de *ability and willingness* paradox besproken. Dit betekent dat er wordt nagegaan welke unieke eigenschappen familiebedrijven bezitten en hoe deze eigenschappen het bedrijf een voordeel kunnen opleveren bij het innoveren. Ten eerste worden de *agency theory* en de *stewardship theory* besproken. Vervolgens wordt de *resource-based view* uitgelegd, die weergeeft welke unieke bronnen een familiebedrijf in haar bezit heeft. Daarnaast kunnen de tradities van het familiebedrijf bijdragen aan het succes van het bedrijf. Tot slot wordt

een overzicht gegeven van de factoren die het innovatieproces in familiebedrijven kunnen vergemakkelijken.

Hoofdstuk vijf behandelt het tweede deel van de *ability and willingness* paradox. Er wordt nagegaan welke hinderpalen familiebedrijven kunnen ervaren bij het innoveren en welke factoren ervoor zorgen dat deze bedrijven in mindere mate bereid zijn om te innoveren. In dit hoofdstuk wordt opnieuw de *agency theory* besproken, maar vanuit een ander perspectief. Daarnaast worden enkele theorieën besproken die verklaren hoe familiebedrijven beslissingen in verband met innovatie nemen: namelijk de *prospect theory*, de *behavioral theory of the firm*, de *behavioral agency theory* en de *strategic reference point theory*. Om af te sluiten wordt de aandacht gevestigd op de paradoxale spanningen die kunnen ontstaan in familiebedrijven bij het innoveren.

In het **zesde hoofdstuk** wordt allereerst de methodologie van dit onderzoek toegelicht. Er wordt gekozen voor het uitvoeren van een *case study*. De dertien cases die deel uitmaken van dit onderzoek worden gekozen omdat ze geschikt zijn om het onderzochte fenomeen te verklaren (Eisenhardt & Graebner, 2007). Eveneens wordt meer informatie gegeven over de bedrijven en de respondenten die behoren tot deze *case study*. Hierna worden de bevindingen per thema weergegeven, aangezien bepaalde onderwerpen meermaals werden aangehaald door de respondenten. Ten eerste wordt beschreven hoe er wordt omgegaan met innovatie in de verschillende bedrijven. Ten tweede wordt besproken of familiebedrijven ervoor open staan om met andere partijen samen te werken gedurende het innovatieproces. Daarnaast wordt weergegeven wat de aanleiding is van het doorvoeren van de radicale veranderingen. Vervolgens wordt opgesomd welke voor- en nadelen familiebedrijven, volgens de respondenten, bezitten. Ten slotte wordt toegelicht welke factoren het innovatieproces in familiebedrijven kunnen bevorderen en belemmeren.

In **hoofdstuk zeven** worden deze bevindingen vergeleken met de literatuurstudie die werd uitgevoerd. Op het einde van dit hoofdstuk worden de beperkingen van dit onderzoek weergegeven en worden enkele suggesties gedaan voor toekomstig onderzoek. Zo kan het interessant zijn om in de toekomst meerdere familieleden of werknemers binnen hetzelfde bedrijf te ondervragen. Tot slot wordt in **hoofdstuk acht** de conclusie van dit onderzoek verwoord.

INHOUDSOPGAVE

WOORD VOORAF	I
SAMENVATTING	III
LIJST VAN FIGUREN	VII
LIJST VAN TABELLEN.....	VII
HOOFDSTUK 1: INLEIDING.....	1
1.1 Probleemstelling.....	1
1.2 Centrale onderzoeksvraag en deelvragen	3
1.3 Onderzoeksopzet.....	3
1.3.1 Literatuurstudie	3
1.3.2 Case study	4
HOOFDSTUK 2: HET FAMILIEBEDRIJF.....	5
2.1 Definitie familiebedrijf.....	5
2.2 Systems theory	8
2.3 Socioemotional wealth theory	9
HOOFDSTUK 3: INNOVATIE	11
3.1 Definitie innovatie	11
3.2 Weerstand.....	13
3.3 Innovatiegedrag van familiebedrijven	13
HOOFDSTUK 4: BEKWAAMHEID TOT INNOVEREN	17
4.1 Agency theory.....	17
4.2 Stewardship theory.....	17
4.3 Resource-based view	19
4.4 Tradities.....	23
4.5 Hefbomen	24
HOOFDSTUK 5: BEREIDHEID TOT INNOVEREN	27
5.1 Agency theory.....	27
5.2 Prospect theory	28
5.3 Behavioral theory of the firm	29
5.4 Behavioral agency theory	30
5.5 Strategic reference point theory	30
5.6 Paradoxe spanningen	31
HOOFDSTUK 6: CASE STUDY	33
6.1 Methodologie	33
6.2 Bevindingen.....	36
6.2.1 Innovatiegedrag.....	36
6.2.2 Openheid	38
6.2.3 Aanleiding	40

6.2.4 Voordelen familiebedrijf	41
6.2.5 Nadelen familiebedrijf	44
6.2.6 Hefbomen	46
6.2.7 Hinderpalen	49
HOOFDSTUK 7: DISCUSSIE	53
7.1 Vergelijking literatuuronderzoek met case study.....	53
7.1.1 Innovatiegedrag.....	53
7.1.2 Bekwaamheid tot innoveren	54
7.1.3 Bereidheid tot innoveren	56
7.2 Praktische implicaties.....	57
7.3 Beperkingen en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek.....	58
HOOFDSTUK 8: CONCLUSIE	59
LIJST VAN GERAADPLEEGDE WERKEN	61

LIJST VAN FIGUREN

Figuur 1: Aantal familiebedrijven in België en enkele Europese landen (Lambrecht & Molly, 2011) ..	1
Figuur 2: Family Business Universe (Shanker & Astrachan, 1996)	6
Figuur 3: F-PEC schaal (Astrachan et al., 2002)	7
Figuur 4: Het driecirkel model (Tagiuri & Davis, 1996)	8
Figuur 5: Wederkerige relaties tussen organisatorische cultuur, menselijk kapitaal, netwerken en reputatie (Huybrechts et al., 2011)	22
Figuur 6: Model van innovatie door traditie (De Massis et al., 2016)	23
Figuur 7: Readiness for Innovation in Family Firms framework (Holt & Daspit, 2015)	25
Figuur 8: Een hypothetische waardefunctie (Kahneman & Tversky, 1979)	29

LIJST VAN TABELLEN

Tabel 1: Een typologie van het innovatieproces (Boonstra, 2008)	12
Tabel 2: Vergelijking tussen agency theory en stewardship theory (Davis et al., 1997)	18
Tabel 3: Unieke bronnen en kenmerken van familiebedrijven (Sirmon & Hitt, 2003)	21
Tabel 4: Beschrijving geselecteerde bedrijven (eigen weergave)	34
Tabel 5: Beschrijving respondenten (eigen weergave)	35

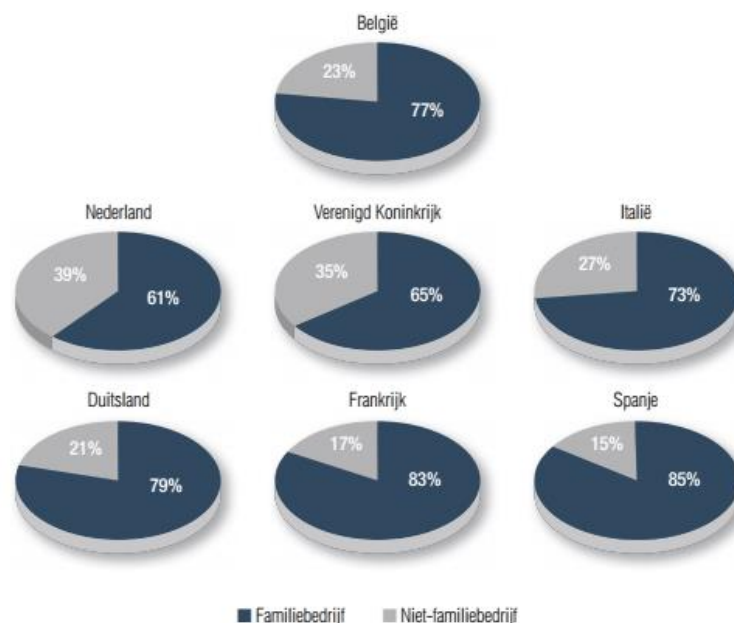
HOOFDSTUK 1: INLEIDING

In het eerste hoofdstuk wordt allereerst de probleemstelling besproken, waarin de theoretische en praktische relevantie van het onderwerp verduidelijkt wordt. Hierna wordt de centrale onderzoeksvraag toegelicht, die vervolgens opgedeeld wordt in twee deelvragen. Ten slotte wordt een woordje uitleg gegeven over de onderzoeksopzet. In dit onderzoek wordt een literatuurstudie gevolgd door een *case study*.

1.1 Probleemstelling

Familiebedrijven zijn de meest dominante vorm van bedrijfsorganisatie ter wereld (Memili, Fang & Welsh, 2015). Lambrecht en Molly (2011) toonden reeds aan hoe groot het economisch belang van familiebedrijven is in België. Ons land telt 123 000 familiale vennootschappen en in Vlaanderen is 78 procent van de vennootschappen een familiebedrijf. Dit zorgt er voor dat zij een grote impact hebben op de werkgelegenheid in België. Familiebedrijven zorgen in dit land namelijk voor de tewerkstelling van 1 710 000 personen en zij vertegenwoordigen 45 procent van het totaal aantal arbeidsplaatsen. Daarnaast zijn familiale ondernemingen verantwoordelijk voor één derde van het bruto binnenlands product (BBP), wat neerkomt op een bedrag van 102 miljard euro.

Familiale ondernemingen vervullen niet enkel een belangrijke rol in België, maar ook in de huidige wereldeconomie. Volgens Astrachan en Shanker (2003) is zeventig procent van de ondernemingen in de Verenigde Staten een familiebedrijf, wat betekent dat dit land ongeveer zeventien miljoen familiale ondernemingen telt. Deze bedrijven genereren 64 procent van het nationale BBP en stellen 52 procent van het totaal aantal arbeidskrachten tewerk. In Europa is het belang van familiebedrijven mogelijk zelfs nog groter (De Massis, Di Minin & Frattini, 2015), wat blijkt uit onderstaande cijfers (figuur 1). In onderstaande en andere Europese landen dragen familiale bedrijven eveneens voor een groot deel bij aan de tewerkstelling en het BBP.



Figuur 1: Aantal familiebedrijven in België en enkele Europese landen (Lambrecht & Molly, 2011)

Aangezien familiebedrijven een groot aandeel vertegenwoordigen in de economie, is het belangrijk dat de continuïteit van deze bedrijven verzekerd wordt. Eén van de belangrijkste middelen om te overleven in een wereld die continu verandert en waar de concurrentie steeds sterker wordt, is innovatie (Huybrechts, Hendriks, Hendrikx, Lambrechts & Voordeckers, 2012). Als familiebedrijf moet men hieraan dus voldoende aandacht schenken als men het voortbestaan van het bedrijf over de generaties heen wil garanderen (Kammerlander, Dessì, Bird, Floris & Murru, 2015). Bovendien kan innovatie het bedrijf een competitief voordeel opleveren en kan dit een belangrijke determinant zijn van superieure prestaties (Carnes & Ireland, 2013; De Massis et al., 2015).

Toch blijkt dat het innovatiegedrag van familiebedrijven gekenmerkt wordt door een tweeledig karakter (De Massis et al., 2015). Enerzijds worden familiebedrijven beschouwd als traditionele en conservatieve bedrijven, in tegenstelling tot niet-familiale bedrijven (Nieto, Santamaria & Fernandez, 2015). Zo worden ze doorgaans gekenmerkt door risico-avers gedrag en staan deze bedrijven vaak weigerachtig tegenover verandering (Kotlar, De Massis, Fang & Frattini, 2014). Daarnaast blijkt dat familiebedrijven minder geld investeren in onderzoek en ontwikkeling in vergelijking met niet-familiale bedrijven (Kotlar et al., 2014; Sciascia, Nordqvist, Mazzola & De Massis, 2015; Temmerman, 2015). Hierdoor verwacht men dus een negatieve relatie tussen familiale betrokkenheid in het bedrijf en innovatie. Anderzijds blijkt dat familiebedrijven toch een sterke focus hebben op verschillende soorten innovatie en zij vaak koploper zijn op innovatief vlak (Bennedsen & Foss, 2015; De Massis et al., 2015; Temmerman, 2015).

Bovendien doet er zich een paradox voor wat betreft innovatie in familiebedrijven, ook wel de *ability and willingness* paradox genoemd (Chrisman, Chua, De Massis, Frattini & Wright, 2014). Hiermee wordt bedoeld dat familiebedrijven een superieur vermogen bezitten om zich in te zetten voor innovatie ten opzichte van niet-familiale bedrijven, maar dat zij vaak niet bereid zijn om zich hiervoor te engageren of minder innoveren dan niet-familiale bedrijven (De Massis et al., 2015). Zo zijn familiebedrijven bijvoorbeeld minder geneigd om deel te nemen aan open innovatie in vergelijking met niet-familiale bedrijven, doordat zij de controle over het innovatieproces willen behouden. Dit terwijl familiebedrijven vaak superieur zijn in het identificeren van opportuniteiten en het verwerven van kennis van buitenaf, door hun lange termijn visie en banden met externe *stakeholders* (Chrisman et al., 2014).

Ondanks het grote belang van innovatie in familiebedrijven, werd er nog maar weinig aandacht besteed aan dit onderwerp in de literatuur, zeker wat betreft radicale innovatie. Bovendien zijn de resultaten omtrent dit onderwerp inconsistent. Zoals hierboven reeds vermeld werd, tonen sommige studies aan dat er een negatieve relatie bestaat tussen familiale betrokkenheid en innovatie (Block 2012; Chen & Hsu, 2009; Nieto et al., 2015), terwijl andere studies het omgekeerde beweren (Craig & Dibrell, 2006; De Massis, Frattini & Lichtenthaler, 2012; Llach & Nordqvist, 2010). Daarnaast hanteren de auteurs verschillende definities voor familiebedrijven, wat het moeilijk maakt om deze studies met elkaar te vergelijken (Kraiczy, 2013). Eveneens wordt de heterogeniteit onder familiebedrijven vaak genegeerd (Chua, Chrisman, Steier & Rau, 2012). Familiebedrijven kunnen bijvoorbeeld onderling verschillen op vlak van familiale controle en familiaal eigenaarschap, wat een invloed kan hebben op het innovatiegedrag. Dit zorgt ervoor dat radicale innovatie door familiebedrijven een interessant onderzoeksonderwerp vormt.

1.2 Centrale onderzoeksvraag en deelvragen

Verdergaand op bovenstaande problematiek, wordt in dit onderzoek de volgende centrale onderzoeksvraag gehanteerd:

Wat maakt dat familiebedrijven radicaal innoveren?

Om een duidelijk antwoord te vormen op de centrale onderzoeksvraag, wordt deze opgesplitst in twee deelvragen. Deze deelvragen zijn gebaseerd op de *ability and willingness* paradox (Chrisman et al., 2014) die hierboven reeds werd toegelicht. De eerste deelvraag wordt als volgt geformuleerd:

Zijn familiebedrijven in staat om radicaal te innoveren?

Hierbij wordt nagegaan welke factoren of kenmerken familiebedrijven een voordeel kunnen opleveren in het innovatieproces ten opzichte van niet-familiale bedrijven. Daarnaast wordt nagegaan welke factoren een positieve invloed hebben op het doorvoeren van radicale innovaties in het familiebedrijf.

De tweede deelvraag behandelt de andere zijde van deze paradox, waaruit onderstaande deelvraag voortvloeit:

Zijn familiebedrijven bereid om radicaal te innoveren?

Hierbij wordt nagegaan of familiebedrijven werkelijk open staan om te innoveren. Er wordt onderzocht welke factoren familiebedrijven weerhouden om te innoveren en wat het doorvoeren van innovaties binnen het bedrijf verhindert of beperkt.

1.3 Onderzoekopzet

Om een antwoord te vormen op bovenstaande onderzoeksvragen, wordt er gebruik gemaakt van datatriangulatie. Dit betekent dat er verschillende databronnen met een gelijkaardige focus geraadpleegd worden, om zo tot verschillende inzichten te komen over een bepaald onderwerp (Denzin, 1989; Kimchi, Polivka & Stevenson, 1991), in dit geval radicale innovatie in familiebedrijven. Triangulatie wordt gezien als een nuttige techniek om de grondigheid van onderzoek te versterken doordat er meerdere methodes gecombineerd worden (De Massis & Kotlar, 2014; Perlesz & Lindsay, 2003). Hieronder wordt toegelicht welke databronnen of methodes tijdens dit onderzoek benut worden.

1.3.1 Literatuurstudie

Om een beter inzicht te verkrijgen in de problematiek omtrent radicale innovatie in familiebedrijven, wordt allereerst een grondige literatuurstudie uitgevoerd. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van secundaire bronnen, dit is informatie die reeds verzameld werd door een andere partij. Er worden vooral wetenschappelijke artikels geraadpleegd via online databanken zoals Google Scholar en EBSCOhost, die beschikbaar zijn via de bibliotheek van Universiteit Hasselt. Daarnaast worden nog andere secundaire bronnen benut, zoals wetenschappelijke tijdschriften en handboeken. Deze literatuurstudie vormt een goede basis voor het verdere verloop van deze

studie. Door na te gaan welke literatuur er reeds verschenen is in verband met dit onderwerp, raakt men vertrouwd met de concepten die belangrijk zijn voor het empirische gedeelte van dit onderzoek. Ten slotte geeft de literatuurstudie een beeld van welke vragen tot op heden onbeantwoord bleven.

1.3.2 Case study

Om na te gaan of de bevindingen uit de literatuurstudie stroken met de realiteit, wordt er een diepgaand kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Dit gebeurt aan de hand van een *case study*. Deze is zowel verkennend als verklarend van aard aangezien er nog maar weinig onderzoek verricht is naar radicale innovatie in familiebedrijven. De *case study* methode focust zich op het begrijpen van dynamieken die aanwezig zijn binnen bepaalde instellingen (Eisenhardt, 1989) en is daarnaast een vaak voorkomende methode in onderzoek naar familiebedrijven. Deze onderzoeksstrategie kan gebruikt worden om complexe fenomenen te beschrijven, nieuwe theorieën te ontwikkelen of bestaande theorieën uit te breiden (De Massis & Kotlar, 2014; Siggelkow, 2007). Bovendien laat deze methode toe het hoe en waarom te verklaren (Eisenhardt & Graebner, 2007) en kan er uit verschillende perspectieven naar een bepaald fenomeen gekeken worden (De Massis & Kotlar, 2014). In het zesde hoofdstuk volgt meer informatie over de *case study* die in dit onderzoek wordt uitgevoerd.

HOOFDSTUK 2: HET FAMILIEBEDRIJF

Om het verdere verloop van deze studie beter te begrijpen, wordt eerst het begrip 'familiebedrijf' gedefinieerd. Dit hoofdstuk geeft een overzicht van de verschillende manieren waarop familiebedrijven omschreven worden in de literatuur. Dit helpt om een onderscheid te maken tussen familiebedrijven en niet-familiale bedrijven. Daarnaast worden de kenmerken besproken die familiebedrijven zo uniek maken.

2.1 Definitie familiebedrijf

Familiebedrijven worden in de literatuur op verschillende manieren gedefinieerd (Klein, Astrachan & Smyrnios, 2005). Ondanks een poging van onderzoekers om tot een universeel geaccepteerde definitie te komen, is hierover nog geen consensus bereikt. Een mogelijke reden hiervoor is de heterogeniteit van familiebedrijven onderling. Doordat een uniforme definitie van familiebedrijven ontbreekt, is het moeilijk om de verschillende studies met elkaar te vergelijken (Kraiczy, 2013). Bij het reviseren van 250 wetenschappelijk artikels, werden door Chua, Chrisman en Sharma (1999) zelfs 21 verschillende definities gevonden voor het familiebedrijf (Poza & Daugherty, 2014).

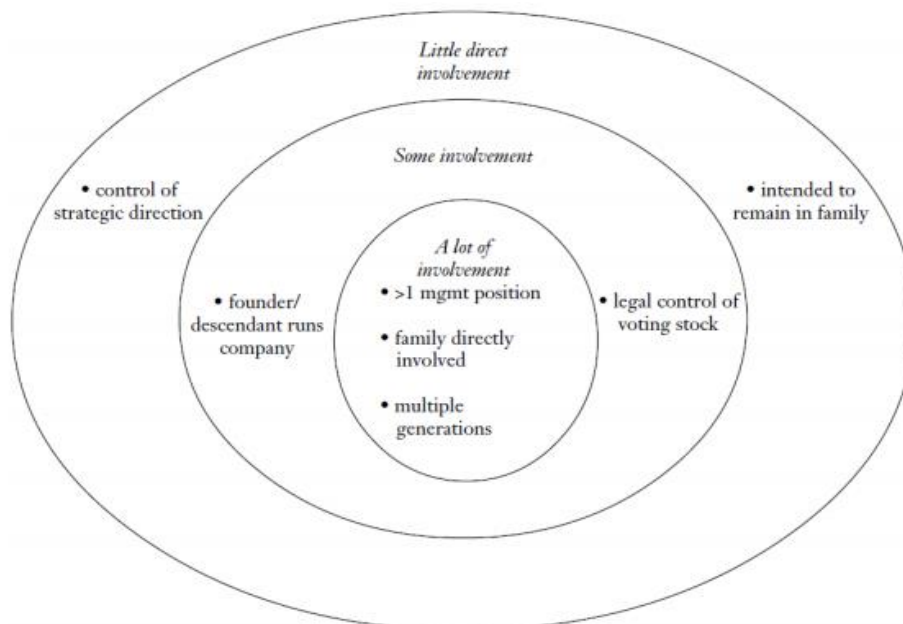
Wanneer de familie in het bedrijf zowel het eigendom als het management in handen heeft, wordt algemeen aanvaard dat dit een familiebedrijf is. Er kan discussie ontstaan wanneer de familie enkel controle heeft over het eigendom of het management van het bedrijf. Volgens Chua et al. (1999) dient een algemene definitie van het familiebedrijf de uniciteit van deze groep bedrijven weer te geven. Wat een familiebedrijf uniek maakt, is dat het patroon van eigenaarschap, *governance*, management en opvolging een invloed heeft op de doelen, strategieën en structuren van het bedrijf. Zij stellen de volgende definitie voor:

"The family business is a business governed and/or managed with the intention to shape and pursue the vision of the business held by a dominant coalition controlled by members of the same family or a small number of families in a manner that is potentially sustainable across generations of the family or families." (p. 25)

Bovendien wordt door Chrisman, Chua en Sharma (2005) een onderscheid gemaakt tussen twee benaderingen waarop familiebedrijven gedefinieerd worden in de literatuur. Enerzijds onderscheiden zij de *components-of-involvement approach*. De enige vereiste om als familiebedrijf beschouwd te worden bij deze benadering, is een familiale betrokkenheid in het bedrijf op vlak van eigendom, management en/of controle. Dit is de basisvoorwaarde om als familie invloed uit te kunnen oefenen in het familiebedrijf. Anderzijds onderscheiden zij de *essence approach*. Deze benadering houdt in dat een bedrijf als familiebedrijf wordt beschouwd wanneer de familiale betrokkenheid ook leidt tot onderscheidend vermogen en specifieke gedragingen. Hierbij moet het bedrijf voldoen aan vier voorwaarden. Ten eerste dient er een familiale invloed aanwezig te zijn met betrekking tot de strategie van het bedrijf. Ten tweede is een familiale visie en de intentie om het bedrijf over te dragen naar de volgende generatie vereist. Daarnaast moet het bedrijf zich effectief gedragen als een familiebedrijf en dient er *distinctive familiness* aanwezig te zijn (Kraiczy, 2013; Zellweger, Eddleston & Kellermanns, 2010). Op het begrip *familiness* wordt in het derde hoofdstuk nog terug gekomen. Zellweger et al. (2010) voegden later nog een derde benadering toe

aan de twee bovenstaande, namelijk de *organizational identity approach*. Deze beschrijft het collectieve gedrag en de identiteit van het bedrijf die voortkomen uit de geschiedenis en de waarden van het bedrijf.

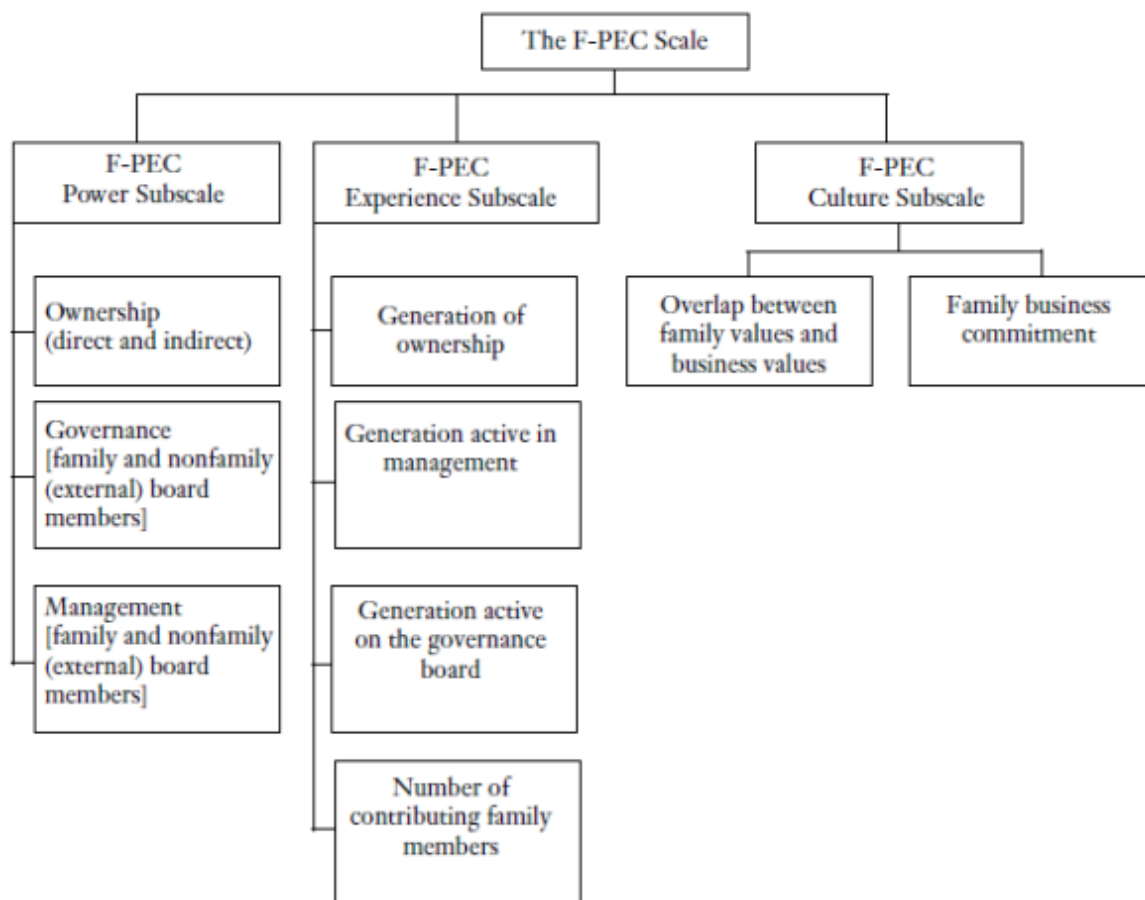
Astrachan en Shanker (2003) geven zelf drie definities van het familiebedrijf die gebaseerd zijn op de betrokkenheid van de familie in het bedrijf. Ten eerste geven zij een brede definitie van het familiebedrijf, deze vindt men terug in de buitenste cirkel (figuur 2). Deze definitie vereist enkel dat er familiale participatie is binnen het bedrijf en dat de familie controle kan uitoefenen op de strategie van het bedrijf. De middelste definitie is minder breed en vereist dat de oprichter of afstammeling van de oprichter een belangrijke rol speelt bij het runnen van het bedrijf. Daarnaast moet de eigenaar het bedrijf doorgeven aan een ander lid van zijn of haar familie. Ten slotte geven zij nog de smalle definitie weer, die zich in het midden van de cirkel bevindt. Deze definitie houdt in dat verschillende generaties een significante impact hebben op het bedrijf. Het is dus logisch dat onder de brede definitie meer bedrijven zich kwalificeren als familiebedrijf dan onder de twee meer beperkende definities (Poutziouris, Smyrnios & Klein, 2006).



Figuur 2: The Family Business Universe (Shanker & Astrachan, 1996)

Daarnaast formuleerde de *European Group of Owner Managed and Family Enterprises* (GEEF) een definitie voor het familiebedrijf, die eveneens gehanteerd wordt door het Instituut voor het Familiebedrijf (IFB). Volgens deze instellingen wordt een bedrijf beschouwd als familiebedrijf wanneer het aan de volgende voorwaarden voldoet (Lambrecht & Molly, 2011). Ten eerste dient de meerderheid van het stemrecht op de algemene vergadering in handen te zijn van de oprichter of eigenaar van de onderneming en zijn of haar familie. Dit stemrecht kan direct of indirect zijn. Voor beursgenoteerde bedrijven volstaat het dat de eigenaarsfamilie 25 procent van het stemrecht bezit. Ten tweede moet minstens één vertegenwoordiger van de familie actief zijn binnen het management of het bestuur van de onderneming. Deze definitie wordt eveneens gehanteerd in het onderzoek dat in deze masterproef wordt uitgevoerd, aangezien deze twee voorwaarden makkelijk te controleren zijn.

De F-PEC schaal is een alternatieve methode om familiebedrijven te definiëren, die ontwikkeld werd door Astrachan et al. (2002). Met deze schaal kan de familiale invloed binnen het bedrijf gemeten worden aan de hand van drie dimensies: macht, ervaring en cultuur (figuur 3). De eerste sub-schaal, macht, verwijst naar de betrokkenheid in het eigendom, het bestuur en het management van het bedrijf. Hierbij wordt er gekeken naar de verhouding van de aandelen, het percentage van posities in het topmanagement en de verhouding van de zetels in de raad van bestuur die de familie bezit. De volgende sub-schaal, ervaring, heeft betrekking op de opvolging binnen het bedrijf en het aantal familieleden dat bijdraagt aan het bedrijf. De laatste sub-schaal, cultuur, heeft te maken met de waarden en de betrokkenheid binnen het bedrijf. Hoe groter de overlapping tussen de waarden van het bedrijf en de waarden van de familie, hoe hoger de familiale invloed zal zijn (Astrachan et al., 2002; Sharma, 2004).

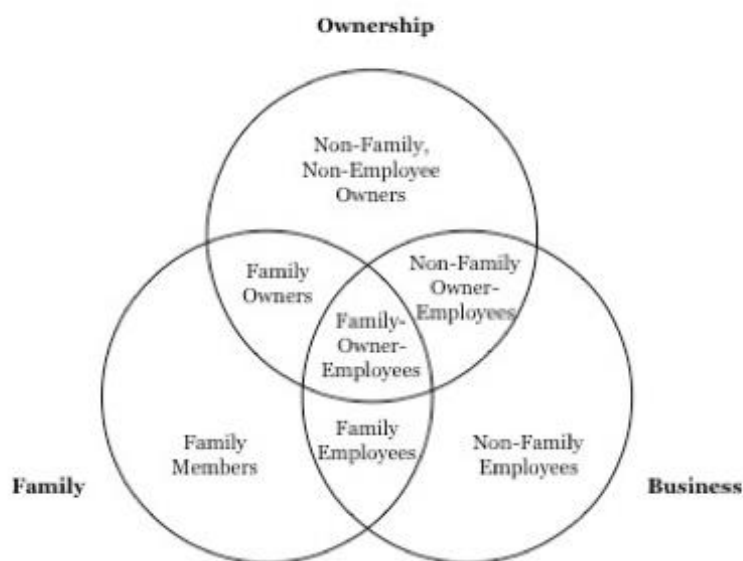


Figuur 3: F-PEC schaal (Astrachan et al., 2002)

2.2 Systems theory

In de systeemtheorie wordt het familiebedrijf voorgesteld als drie overlappende subsystemen die onderling afhankelijk zijn van elkaar en waartussen een wisselwerking bestaat. In het driecirkelmodel, dat ontwikkeld werd door Tagiuri & Davis (1996), vindt men drie subsystemen terug: de familie, de eigenaars en het management. Elk subsysteem heeft haar eigen grenzen, dat haar scheidt van de andere subsystemen en de externe omgeving waarin het bedrijf opereert (Poza & Daugherty, 2014). Daarnaast bezit elk subsysteem een eigen identiteit en cultuur, en hebben de systemen onderling behoeften en waarden die met elkaar in contrast kunnen staan (Beckhard & Dyer, 1983).

De verschillende subsystemen kunnen elkaar deels overlappen (figuur 4). Deze overlapping ontstaat wanneer één persoon meerdere rollen vertegenwoordigt. Naarmate er meer posities in het driecirkel model worden ingenomen, stijgt de complexiteit binnen het bedrijf. Deze complexiteit hangt ook samen met de generatie van het familiebedrijf. In de eerste generatie, met een controlerende eigenaar, is de complexiteit minimaal. Wanneer het bedrijf wordt overgedragen naar de volgende generatie, stijgt de complexiteit aangezien het eigendom mogelijk over meerdere personen verdeeld wordt. Dit kan zich vertalen in een partnerverband tussen broers en/of zussen, of een consortium met neven en/of nichten (Lubatkin, Schulze, Ling & Dino, 2005; Matser, Helvert, Pol & Kuiken, 2013).



Figuur 4: Het driecirkel model (Tagiuri & Davis, 1996)

Poza en Daugherty (2014) stellen dat een familiebedrijf het best begrepen wordt als een complex en dynamisch sociaal systeem waarin integratie bereikt wordt door wederkerige aanpassingen tussen de subsystemen. Net door de complexe set van relaties binnen het familiebedrijf, wordt het managen van de continuïteit een moeilijke opgave. Wanneer er binnen het bedrijf een 'trigger event' plaats vindt, zoals het doorvoeren van een radicale vernieuwing, kunnen de subsystemen in conflict komen met elkaar (Beckhard & Dyer, 1983). Dit komt doordat kwesties en problemen verschillend gedefinieerd worden door de verschillende leden van het familiebedrijf en de

verschillende posities die zij kunnen innemen in het systeem. Om de continuïteit van het familiebedrijf te verzekeren, is het belangrijk dat geen van de drie systemen gaat domineren en dat de grenzen tussen de subsystemen niet vervagen. De overlapping tussen de drie verschillende subsystemen is dus een belangrijk verschilpunt met niet-familiale bedrijven.

2.3 Socioemotional wealth theory

Het grote verschil tussen familiebedrijven en niet-familiale bedrijven is, zoals hierboven reeds vermeld werd, de aanwezigheid van een extra groep *stakeholders*, namelijk de familie. Deze groep heeft de macht in handen om naast de economische doelstellingen, familiale doelstellingen na te streven. De familiale eigenaren zijn vaak niet alleen bezorgd over het financieel rendement van het bedrijf, maar ook over hun *socioemotional wealth*. Deze term wordt door Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson en Moyano-Fuentes (2007) als volgt gedefinieerd: "By socioemotional wealth we refer to the non-financial aspects of the firm that meet the family's affective needs, such as identity, the ability to exercise family influence, and the perpetuation of the family dynasty" (p. 16). Het behoud van *socioemotional wealth* vormt een referentiepunt om beslissingen te nemen in het familiebedrijf en beïnvloedt haar gedrag in de organisatorische context (Sciascia et al., 2015). Familiale eigenaren hebben vaak de neiging om pas te handelen nadat werd nagegaan welke invloed een bepaalde beslissing heeft op hun *socioemotional wealth* (Gómez-Mejía et al., 2007).

Berrone, Cruz en Gómez-Mejía (2012) splitsen *socioemotional wealth* op in vijf verschillende dimensies. De eerste dimensie is de familiale controle en invloed die de familieleden kunnen uitoefenen op de strategische beslissingen van het bedrijf. Deze controle kan direct worden uitgeoefend door bijvoorbeeld de CEO, of indirect door bijvoorbeeld de leden van het managementteam te benoemen. Om het behoud van *socioemotional wealth* te verzekeren, is er een voortdurende controle over de onderneming vereist. De tweede dimensie verwijst naar de identificatie van de familieleden met het familiebedrijf. De identiteit van de eigenaar van het familiebedrijf is onlosmakelijk verbonden aan het bedrijf, dat meestal de familienaam draagt. Het familiebedrijf wordt dus gezien als het verlengde van de familie zelf. De familie streeft er dan ook naar om haar positieve familiale imago en reputatie te behouden. De derde dimensie heeft betrekking tot de sociale relaties van het familiebedrijf. Deze wederkerige relaties beperken zich niet enkel tot het bedrijf zelf, maar strekken zich uit naar de hele gemeenschap. De vierde dimensie duidt op de rol van emoties binnen het familiebedrijf. In bedrijven waar familiale relaties domineren, is er een langere geschiedenis en kennis van gedeelde ervaringen uit het verleden die een invloed hebben op de huidige activiteiten en relaties. Families worden gekenmerkt door een breed scala van emoties, die zowel positief als negatief kunnen zijn. Aangezien de grenzen tussen de familie en het bedrijf eerder vervaagd zijn in familiebedrijven, dringen emoties vaak door tot in het bedrijf en hebben deze een invloed op het beslissingsproces. De laatste dimensie verwijst naar de intentie om het familiebedrijf over te dragen naar de volgende generatie. Familieleden bekijken de onderneming als een lange termijn investering die wordt nagelaten aan de nakomelingen.

HOOFDSTUK 3: INNOVATIE

In het derde hoofdstuk wordt het begrip 'innovatie' verduidelijkt. Hierbij wordt opnieuw een overzicht gegeven van de verschillende manieren waarop dit begrip gedefinieerd wordt in de literatuur. Meer bepaald wordt hier ingegaan op het begrip 'radicale innovatie'. Daarnaast wordt verduidelijkt hoe veranderingen en innovatie weerstand kunnen veroorzaken binnen het bedrijf. Als laatste wordt uitgelegd waardoor het innovatiegedrag van familiebedrijven gekenmerkt wordt.

3.1 Definitie innovatie

In de literatuur wordt het begrip 'innovatie', net zoals het begrip 'familiebedrijf' op verschillende manieren gedefinieerd. De term werd afgeleid van het Latijnse woord 'novus', wat nieuw betekent. In de ruime context wordt innovatie dus gezien als het beginnen met of het introduceren van iets nieuws (Mutlu & Er, 2003). Schumpeter (1939) definieert innovatie als volgt:

"We will simply define innovation as the setting up of a new production function. This covers the case of a new commodity, as well as those of a new form of organization such as a merger, of the opening up of new markets, and so on. Recalling that production in the economic sense is nothing but combining productive services, we may express the same thing by saying that innovation combines factors in a new way, or that it consists in carrying out new combinations." (p. 84)

Schumpeter onderscheidt bovendien vijf soorten innovaties (Kurz, 2008; Rogers, 1998). Ten eerste duidt hij op productinnovatie, dit is de introductie van een nieuw product of een kwalitatieve verandering van een bestaand product. Ten tweede haalt hij procesinnovatie aan, dit betreft vernieuwingen in het productieproces. Ten derde verwijst hij naar het betreden van een nieuwe markt. Daarnaast kunnen er nieuwe bronnen ontdekt worden zoals grondstoffen of andere inputs van het productieproces. Als laatste kan innovatie betrekking hebben op veranderingen in de organisatie.

Vervolgens kan er een onderscheid gemaakt worden tussen technologische en sociale innovatie. Door Huybrechts et al. (2012) worden deze twee soorten innovatie als volgt gedefinieerd. Technologische innovatie betekent een toename van technologische kennis door te investeren in onderzoek en ontwikkeling. Sociale innovatie duidt daarentegen op het aanbrengen van veranderingen in de manier van organiseren, managen en inrichten van arbeid, die nieuw zijn voor de organisatie en/of de industrie. Dit soort innovatie leidt vaak tot meer innovaties, betere bedrijfsprestaties en een betere kwaliteit van arbeid. Ondanks het belang van sociale innovatie, wordt er in de literatuur omtrent innovatie in familiebedrijven vooral gefocust op technologische innovatie.

In het belang van dit onderzoek wordt uiteraard een onderscheid gemaakt tussen incrementele en radicale innovatie. Deze gaan gepaard met een verschillend niveau van risico, wat door Kotlar et al. (2014) gedefinieerd wordt als de mogelijkheid van het lijden van schade of verlies bij het nastreven van een gewenst organisatorisch succes. Hierdoor zijn er bij deze twee soorten innovatie verschillende organisatorische en managementvaardigheden vereist (Nieto et al., 2015). Bij

incrementele innovatie wordt er een kleine verbetering ten opzichte van de status quo geïntroduceerd (De Massis et al., 2013). Hierbij worden de huidige mogelijkheden benut en is men continu op zoek naar verbeteringen die een positief en consistent rendement genereren. Bij het nastreven van incrementele innovatie ondervindt men relatief weinig moeilijkheden, daar de beslissingen genomen worden binnen een gevestigd traject of binnen een gevestigd technologisch paradigma (Nieto et al., 2015). Er kan dus gesteld worden dat incrementele innovatie gepaard gaat met een lager niveau van risico. Radicale innovatie daarentegen gaat gepaard met het nemen van grotere risico's. Hierbij gaat men op zoek naar nieuwe mogelijkheden. Dit kan zich onder andere uiten in het transformeren van een bestaande markt, het toetreden tot nieuwe markten of het introduceren van nieuwe producten gebaseerd op nieuwe technologieën (Marvel & Lumpkin, 2007). Dit betreft dus drastische, revolutionaire en baanbrekende veranderingen.

Door Boonstra (2008) werd een onderscheid gemaakt tussen verschillende soorten innovatie (tabel 1). Bij de eerste drie types innovatie uit de onderstaande tabel blijft men binnen de bestaande patronen van producten, productieprocessen en de organisatie. Hierbij ligt de focus dus op incrementele innovatie. Bij de andere twee types innovatie verandert niet enkel het product of het proces, maar kunnen er ook nieuwe methodes, definities en samenwerkingen met nieuwe actoren ontwikkeld worden. Het bedrijf kan zich hierbij richten op een nieuwe bezigheid of markt. Deze twee soorten innovatie kunnen aanzien worden als radicale innovatie. De bedrijven die deel uitmaken van de *case study* in deze masterproef, worden op basis van de definitie van Boonstra (2008) geselecteerd. Wanneer het bedrijf aan de kenmerken voldoet van één van de laatste twee soorten innovatie, wordt verondersteld dat men radicaal innoveert.

Type	What stops	What continues	New
Parametric	Nothing	Everything	Minimal change to produce new product or service
Developmental	Nothing except things that do not work any longer	Everything	New product, same process, and organizational frame
Adaptive	Sub-optimalization, stop under-utilization	Optimalization existing routines; better utilization of competencies, incremental innovation of technology	New generic products
Strategic	Existing technology (is technologically discontinuous, with 'architectural aspects')	Same market. Same organizational competencies	New users, new process, and product qualities. New methods, new definitions, and new actors
Transformative	Nearly all existing activities (markets, products, processes, organizational infrastructure)	No existing activities	New markets, new products, new processes, new technology, new organizing process

Tabel 1: Een typologie van het innovatieproces (Boonstra, 2008)

3.2 Weerstand

Innovatie brengt veranderingen binnen het bedrijf met zich mee, maar het ligt in de natuur van de mens om weerstand te bieden aan alles wat met verandering te maken heeft. Dunican en Keaster (2015) wijzen er op dat veranderingen angst en onzekerheid kunnen veroorzaken bij werknemers in alle niveaus van de organisatie. Werknemers kunnen zich terugtrekken uit angst doordat ze bepaalde ideeën niet volledig begrijpen of kunnen zich opstandig gedragen door onduidelijke beslissingen die door het management worden genomen. Lambrecht en Broekaert (2008) omschrijven dit als volgt:

“Te veel mensen binnen de onderneming kunnen psychologisch sterk gehecht zijn aan een stabiele, onveranderde omgeving, zodat zij zich zullen verzetten tegen elke verandering en de onzekerheid die verandering met zich meebrengt. Bovendien zullen zij niet altijd bereid zijn om moeizaam verworven ervaring of gemaakte investeringen zomaar overboord te gooien.” (p. 188)

Echter Ford, Ford en D’Amelio (2008) wijzen er op dat personen die de verandering initiëren, de agenten, zelf bijdragen aan het ontstaan van weerstand door hun eigen handelingen, onwetendheid, incompetentie of wanbestuur. Volgens deze auteurs kan weerstand gezien worden als een functie die de kwaliteit van de relatie tussen de agent en de ontvangers van de verandering, weerspiegelt. Communicatie is in elk stadium van het veranderingsproces van groot belang (Lambrechts, 2012). Bij aanvang van een veranderingsproces dient men de veranderingen te initiëren bij de betrokken partijen. Men moet communiceren met elkaar zodat de ontvangers van de verandering begrijpen waarom een verandering wordt doorgevoerd en zodat er betrokkenheid gecreëerd wordt. Daarnaast moet eveneens gecommuniceerd worden over de prestaties en de afsluiting van de verandering. Wanneer er niet gecommuniceerd wordt met elkaar of hieraan te weinig aandacht wordt besteed, kunnen er storingen en weerstand ontstaan in het veranderingsproces.

3.3 Innovatiegedrag van familiebedrijven

Het innovatiegedrag van familiebedrijven kan verschillen op een aantal vlakken met dat van niet-familiale bedrijven. Het bestaand onderzoek omtrent het innovatiegedrag van familiebedrijven focust zich vooral op het effect van familiale betrokkenheid op *inputs*, *outputs* en activiteiten van het innovatieproces (De Massis et al., 2015). Wanneer er gekeken wordt naar de *inputs* in het innovatieproces, zijn de meeste auteurs het er over eens dat familiale betrokkenheid hier een negatief effect op heeft (De Massis et al., 2012). Zo toonde Block (2012) aan dat familiaal eigenaarschap negatief gerelateerd is aan het niveau van investeringen in onderzoek en ontwikkeling, en bijgevolg aan innovatie. Het onderzoek van Munari, Oriani en Sobrero (2010) bij duizend Europese, beursgenoteerde bedrijven bevestigde dit. Daarnaast beweren Chrisman en Patel (2012) dat familiebedrijven minder investeren in onderzoek en ontwikkeling om zo hun *socioemotional wealth* te beschermen, wat eveneens bevestigd wordt door Sciascia et al. (2015). Ook Matzler, Veider, Hautz en Stadler (2014) bewezen dat familiaal management en bestuur een negatieve impact hebben op de *inputs* van innovatie in het familiebedrijf. Toch is het investeren in onderzoek en ontwikkeling zeer belangrijk, daar dit er voor zorgt dat men nieuwe kennis kan

genereren en men makkelijker bestaande informatie kan identificeren, verwerken en exploiteren (Nieto et al., 2015).

De relatie tussen familiale betrokkenheid en de *outputs* van innovatie is minder duidelijk, aangezien de resultaten hieromtrent inconsistent zijn. Daar sommige auteurs stellen dat familiebedrijven meer innovatief zijn dan niet-familiale bedrijven, beweren andere auteurs het tegenovergestelde. Onder andere Hsu, Huang, Massa en Zhang (2014) bewezen dat familiaal eigenaarschap innovatie bevordert. Daarnaast toonden McCann, Leon-Guerrero en Haley Jr. (2001) aan dat familiebedrijven veel belang hechten aan innovatie en hun competitieve positie in de markt. Lichtentaler en Muethel (2012) ondervonden eveneens dat familiale betrokkenheid in het bedrijf een positieve invloed heeft op het ontdekken van innovatieve opportuniteiten. Verder beweren Matzler et al. (2014) dat familiaal management en bestuur een positieve impact heeft op de innovatie *outputs* van het familiebedrijf. Gudmundson, Tower en Hartman (2003) concludeerden dat familiaal eigenaarschap positief gerelateerd is aan het vermogen om nieuwe producten en diensten te introduceren. Daarentegen beweren Chin, Chen, Kleinman en Lee (2009) dat familiale betrokkenheid negatief gerelateerd is aan de kwaliteit en kwantiteit van het aantal ontvangen patenten. Dit wordt bevestigd door Czarnitzki en Kraft (2009) die stellen dat bedrijven waarin het eigendom verspreid is, innovatiever zijn en meer patenten indienen dan bedrijven waarin dit niet het geval is, zoals familiebedrijven.

Daarnaast blijkt uit de literatuur dat familiebedrijven eerder incrementele dan radicale innovaties realiseren (De Massis, Frattini, Pizzurno & Cassia, 2015; Nieto et al., 2015). Radicaal innoveren kan gepaard gaan met een verlies aan *socioemotional wealth* aangezien dit soort innovatie meer risico inhoudt. Familiebedrijven zijn vaak bang om de controle over het proces te verliezen en dit zorgt er voor dat zij minder investeren in het ontwikkelen van nieuwe, radicale producten en/of diensten. Het ontwikkelen hiervan is vaak kostelijker dan het uitvoeren van incrementele innovaties. Daar familiebedrijven vaak weigerachtig staan tegenover extern kapitaal, uit angst voor het verlies van controle, beschikken zij over minder middelen om ingrijpend te innoveren. Daarnaast hebben de managers in familiebedrijven vaak een langere ambtstermijn dan in niet-familiale bedrijven. Deze lange ambtstermijn zorgt ervoor dat zij beschikken over meer ervaring en kennis van het bedrijf, de klanten, de markt en technologieën. Dit laat hen toe om voortdurend incrementele verbeteringen te introduceren van de producten en het productieproces. Bovendien blijkt dat de generatie die de leiding heeft binnen het bedrijf een invloed heeft op het innoveren. Familiebedrijven waarin latere generaties betrokken zijn in het management, hebben doorgaans een cultuur die meer gericht is op innovatie dan familiebedrijven waarin dit niet het geval is (Carrasco-Hernández & Jiménez-Jiménez, 2013). Latere generaties staan vaak meer open voor nieuwe dingen en zij zijn degenen die opportuniteiten identificeren.

Als laatste kan er een verschil aanwezig zijn tussen familiale en niet-familiale bedrijven op vlak van innovatie activiteiten (De Massis et al., 2015). Zo werd door Nieto et al. (2015) aangetoond dat familiebedrijven minder geneigd zijn om zich te wenden tot externe bronnen van innovatie dan niet-familiale bedrijven. Verder toonden zij aan dat familiebedrijven minder open staan om technologische samenwerking aan te gaan met andere instellingen. Dit wordt bevestigd door het onderzoek van Kotlar, De Massis, Frattini, Bianchi en Fang (2013). Een mogelijke reden hiervoor is

dat er zo minder snel informatie en intellectuele eigendom uitlekt naar andere bedrijven. Een ander voordeel hiervan is dat het familiebedrijf zo de controle kan behouden over haar innovatie activiteiten. Bovendien moet het bedrijf beschikken over een lerend vermogen voor het verwerken van technologische kennis van buiten het bedrijf. Dit vermogen is vooral afhankelijk van de uitgaven aan onderzoek en ontwikkeling, maar zoals hierboven reeds werd aangetoond, investeren familiebedrijven hier minder in. Echter bewijst het onderzoek dat De Massis et al. (2015) uitvoerden het tegendeel. Zij stellen namelijk dat familiebedrijven meer geneigd zijn om zich te wenden tot externe bronnen van kennis en technologieën, terwijl niet-familiale bedrijven een gesloten aanpak prefereren. Familiebedrijven proberen in het innovatieproces hun netwerk van externe stakeholders maximaal te benutten. Hierbij schakelen ze vooral de hulp in van universiteiten, publieke onderzoekscentra en leveranciers, aangezien deze vormen van samenwerking gepaard gaan met een kleiner verlies van de *socioemotional wealth* van de familie.

HOOFDSTUK 4: BEKWAAMHEID TOT INNOVEREN

In het vierde hoofdstuk wordt het eerste deel van de *ability and willingness* paradox behandeld. Er wordt nagegaan welke unieke eigenschappen en voordelen familiebedrijven bezitten ten opzichte van niet-familiale bedrijven. Eveneens wordt nagegaan of deze eigenschappen het familiebedrijf een voordeel kunnen opleveren bij het innoveren. Als laatste wordt besproken welke hefboomen familiebedrijven helpen bij het innoveren.

4.1 Agency theory

De *agency theory* beschrijft de relatie tussen de principaal en de agent. Volgens Jensen en Meckling (1976) kan er een belangenconflict ontstaan tussen de principaal of eigenaar van het bedrijf en de agent of manager wanneer er een scheiding is tussen het eigendom en de controle van het bedrijf. De principaal neemt de agent aan om bepaalde diensten te verrichten binnen het bedrijf en kent de agent beslissingsbevoegdheid toe. Deze theorie gaat ervan uit dat zowel de agent als de principaal een zo groot mogelijk persoonlijk nut nastreven tegen een zo laag mogelijke kost. Hierdoor is het mogelijk dat de agent niet altijd in het belang van de principaal handelt. De agent maximaliseert zijn of haar persoonlijk nut en handelt uit eigenbelang (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997). Als gevolg hiervan zal de principaal bepaalde governance mechanismen installeren in het bedrijf om de agent te stimuleren om in zijn belang te handelen of om de agent te controleren (Madison, Holt, Kellermanns & Ranft, 2016). Het is vrijwel onmogelijk om er kosteloos voor te zorgen dat de belangen van de agent en de principaal op eenzelfde lijn liggen.

In familiebedrijven bestaat er vaak geen scheiding tussen het eigendom en het management in het bedrijf (Nieto et al., 2015). Hierdoor liggen de belangen van de principaal en de agent in een familiebedrijf grotendeels op dezelfde lijn en heeft men minder behoefte aan het controleren van de agenten (Poza & Daugherty, 2014). Dit heeft als gevolg dat de *agency* kosten geminimaliseerd of zelfs geëlimineerd worden (Davis, Allen & Hayes, 2010; De Massis et al., 2013). Zo kan men zich beter concentreren op de groei en het welzijn van het familiebedrijf. In het volgende hoofdstuk, waarin de bereidheid tot innoveren besproken wordt, wordt nogmaals teruggekomen op deze theorie.

4.2 Stewardship theory

De *stewardship theory* beschrijft eveneens de relatie tussen de principaal en de agent, maar staat toch in contrast met de *agency theory*. De agent wordt door de *stewardship theory* gezien als *steward* wiens gedrag gebaseerd is op een intrinsiek verlangen om het bedrijf te dienen (Madison et al., 2016). De *stewards* plaatsen hierbij het belang van de organisatie boven hun eigenbelang (Davis et al., 2010). Ze worden gedreven door en zijn bezorgd om het succes van de collectieve organisatie en focussen zich niet op individuele verdienste (De Massis et al., 2013). Een gerichtheid op de lange termijn en waarden zoals vertrouwen en collectivisme leiden tot het altruïstisch gedrag van deze *stewards* (Kraiczy, 2013). Davis et al. (1997) stelden de belangrijkste verschillen tussen de *agency theory* en de *stewardship theory* voor in onderstaande tabel (tabel 2).

	Agency Theory	Stewardship Theory
Model of Man	Economic man	Self-actualizing man
Behavior	Self-serving	Collective serving
Psychological Mechanisms		
Motivation	Lower order/economic needs (physiological, security, economic)	Higher order needs (growth, achievement, self-actualization)
Social Comparison	Extrinsic	Intrinsic
Identification	Other managers	Principal
Power	Low value commitment	High value commitment
	Institutional (legitimate, coercive, reward)	Personal (expert, referent)
Situational Mechanisms		
Management Philosophy	Control oriented	Involvement oriented
Risk orientation	Control mechanisms	Trust
Time frame	Short term	Long Term
Objective	Cost control	Performance Enhancement
Cultural Differences	Individualism	Collectivism
	High power distance	Low power distance

Tabel 2: Vergelijking tussen agency theory en stewardship theory (Davis et al., 1997)

De *stewardship theory* kan makkelijk toegepast worden op familiebedrijven. Milller en Le Breton-Miller (2006) menen zelfs dat deze gedragingen vooral dominant zijn in familiebedrijven omdat de managers deel uitmaken van de familie of emotioneel verbonden zijn aan de familie. Daarnaast stellen Poza en Daugherty (2014) dat de familieleden het familiebedrijf zien als een verlengstuk van zichzelf en is de gezondheid van het bedrijf bepalend voor het eigen welzijn. Familiale rijkdom, de reputatie en de carrièremogelijkheden van familieleden zijn vaak afhankelijk van de prestaties van het familiebedrijf. Hierdoor ontstaat een stimulans voor de familieleden om te handelen met het oog op de lange termijn, in het belang van de onderneming en haar aandeelhouders (Ashwin, Krishnan & George, 2015).

Deze *stewardship* gedragingen vormen bovendien een essentiële component van het competitief voordeel van familiale ondernemingen (Eddleston, Kellermanns & Zellweger, 2012). *Stewardship* uit zich volgens Ashwin et al. (2015) op drie manieren in het familiebedrijf. Bovendien kunnen deze eigenschappen volgens de auteurs positief geassocieerd worden met innovatie binnen het bedrijf. Ten eerste concentreren familiale eigenaren zich op de continuïteit van het bedrijf, waardoor ze investeren in activiteiten die waarde opleveren op de lange termijn. Ten tweede wordt er een gemeenschap gecreëerd, door te zorgen voor goed opgeleide en gemotiveerde werknemers die loyaal zijn aan het bedrijf. Als laatste worden er sterke banden gecreëerd met externe stakeholders zoals belangrijke klanten en leveranciers.

4.3 Resource-based view

Volgens Habbershon en Williams (1999) biedt de *resource-based view* een theoretisch raamwerk waarmee het competitief voordeel van bedrijven geschat kan worden. Deze theorie stelt dat bedrijven heterogeen zijn en dat het competitief voordeel van een bedrijf afhankelijk is van de bronnen die zij in haar bezit heeft (Habbershon & Williams, 1999; Huybrechts et al., 2011). Vooraleer een bron het bedrijf een duurzaam competitief voordeel kan opleveren, moet deze aan de volgende vier voorwaarden voldoen (Barney, 1991). Ten eerste hoort de bron waardevol te zijn. Dit betekent dat het bedrijf hiermee de opportuniteiten in de omgeving kan benutten en/of de bedreigingen in de omgeving kan neutraliseren. Ten tweede dient de bron zeldzaam te zijn onder de huidige en de toekomstige concurrenten van het bedrijf. Daarnaast kan een bron enkel een blijvend competitief voordeel opleveren wanneer deze moeilijk te imiteren is. Bronnen zijn moeilijk imiteerbaar wanneer ze aan één of meerdere van de volgende drie voorwaarden voldoen: het vermogen van het bedrijf om de bron te bemachtigen is afhankelijk van de unieke geschiedenis van het bedrijf, de link tussen de bronnen die het bedrijf bezit en het duurzaam competitief voordeel van het bedrijf is onduidelijk, of de bron is sociaal complex. Ten slotte mag de bron niet substitueerbaar zijn.

De unieke bundel bronnen van een familiebedrijf die voortvloeien uit de interactie van de familie, de individuele leden en het bedrijf worden door Habbershon en Williams (1999) aangeduid als de '*familiness*' van het familiebedrijf. Hierbij dienen wel twee opmerkingen gemaakt te worden. Ten eerste leveren deze bronnen het familiebedrijf niet altijd een competitief voordeel op. Zoals hierboven reeds vermeld werd, dient een bron eerst aan bepaalde voorwaarden te voldoen. Daarnaast is het noodzakelijk dat de bundel van unieke bronnen gemanaged, geüpdatet en behouden wordt voor het verstrekken van een competitief voordeel. Bovendien zijn de familiale bronnen vaak zeer complex en ontstaan deze in historische processen. Hierdoor zijn deze bronnen moeilijk te kopiëren door andere bedrijven en dragen zij bij aan het competitief voordeel van familiebedrijven (Bennedsen & Foss, 2015).

Sirmon en Hitt (2003) identificeren vijf unieke kenmerken die familiebedrijven onderscheiden van niet-familiale bedrijven (tabel 3). De eerste bron die familiebedrijven een voordeel kan opleveren is het menselijk kapitaal. Dit wordt gedefinieerd als de verworven kennis, vaardigheden en capaciteiten van een persoon die kunnen leiden tot unieke en nieuwe acties (Coleman, 1988). Familieleden nemen zowel deel aan de bedrijfs- als de familiale relaties in het persoonlijk en professioneel leven. Deze duale relaties kunnen familiebedrijven een voordeel opleveren ten opzichte van niet-familiale bedrijven. Zo wordt namelijk een hoge betrokkenheid gecreëerd en leiden deze relaties tot meer bedrijfsspecifieke kennis daar de kinderen al vroeg betrokken worden in het bedrijf (Sirmon & Hitt, 2003). Deze betrokkenheid en kennis kan een belangrijke rol spelen in het innovatieproces. Daarnaast ligt het personeelsverloop in familiebedrijven vaak lager waardoor de kennis en ervaring voor een langere periode bewaard blijft binnen het bedrijf. Verder hebben de familiale eigenaren een meer persoonlijke relatie met de werknemers en zijn er flexibelere werkmethoden wat ervoor zorgt dat de motivatie van de werknemers stijgt (Huybrechts, Lybaert, Vandemaele & Voordeckers, 2011). Hierdoor ontstaat mogelijk minder weerstand tijdens het veranderingsproces.

De tweede bron waarmee familiebedrijven zich kunnen onderscheiden is het sociaal kapitaal. Dit zijn de bronnen ingebed in de relaties tussen personen (De Massis et al., 2013). De *social capital theory* stelt dat bepaalde elementen van interne en externe sociale relaties het bedrijf waardevolle leermiddelen kunnen opleveren, die noodzakelijk zijn om te kunnen innoveren (Adler & Kwon, 2002). Met intern sociaal kapitaal wordt verwezen naar de relaties tussen individuen of groepen die werkzaam zijn binnen de organisatie. Deze relaties kunnen de informatiestroom faciliteren, de creatie van kennis in de hand werken en de creativiteit verhogen (De Massis et al., 2013). Extern sociaal kapitaal daarentegen, heeft betrekking op de relaties tussen de organisatie en externe partijen (Sanchez-Famoso, Maseda & Iturralde, 2014). Door de focus van familiebedrijven op de lange termijn, bezitten zij de opportuniteit om langetermijn relaties te ontwikkelen met *stakeholders* zoals banken, leveranciers en klanten (Huybrechts et al., 2011). Door Carrasco-Hernández en Jiménez-Jiménez (2013) werd bevestigd dat er een positieve relatie bestaat tussen sociaal kapitaal en innovatie. Sanchez-Famoso et al. (2014) toonden dan weer aan dat zowel familiaal als niet-familiaal sociaal kapitaal van het familiebedrijf positief gerelateerd zijn aan innovatie. Enerzijds moedigt familiaal sociaal kapitaal de gerichtheid op de lange termijn aan. Dit sociaal kapitaal zorgt ervoor dat men doelgericht tewerk gaat en dat er vertrouwen en wederzijds begrip aanwezig is. Anderzijds heeft het niet-familiaal sociaal kapitaal een positieve invloed op innovatie binnen het familiebedrijf als gevolg van de diversiteit en het professionalisme van de leden die niet tot de familie behoren.

Ten derde kan het geduldig kapitaal van familiebedrijven een competitief voordeel opleveren. Familiebedrijven ervaren minder druk om resultaten te behalen op korte termijn dan niet-familiale bedrijven (Sirmon & Hitt, 2003). Familiale bedrijven zijn doorgaans sterker gericht op de lange termijn, aangezien de familie ernaar streeft om het bedrijf over te dragen naar de volgende generaties (De Massis et al., 2013). Wanneer er een investeringsbeslissing genomen dient te worden, kijkt het familiebedrijf meer naar het effect op lange termijn dan niet-familiale bedrijven, wat innovatie bevordert (Bennedsen & Foss, 2015). Deze focus op lange termijn is nodig aangezien innoveren gepaard kan gaan met risico's en vertragingen in het genereren van inkomsten die voortvloeien uit innovaties (Miller, Wright, Le Breton-Miller & Scholes, 2015).

Ten vierde is het overlevingskapitaal van familiebedrijven uniek. Dit zijn de persoonlijke bronnen die familieleden bereid zijn ter beschikking te stellen ten voordele van het familiebedrijf (Sirmon & Hitt, 2003). Deze bronnen kunnen verschillende vormen aannemen zoals vrije arbeid, extra investeringen en geldleningen. Het overlevingskapitaal kan het familiebedrijf ondersteunen in mindere tijden en bij het innoveren. Tot slot stellen Sirmon en Hitt (2003) dat de *governance* structuur van familiebedrijven hen een voordeel opleveren. Dit werd in het begin van dit hoofdstuk reeds toegelicht onder de *agency theory* en de *stewardship theory*.

Focal Family Firms

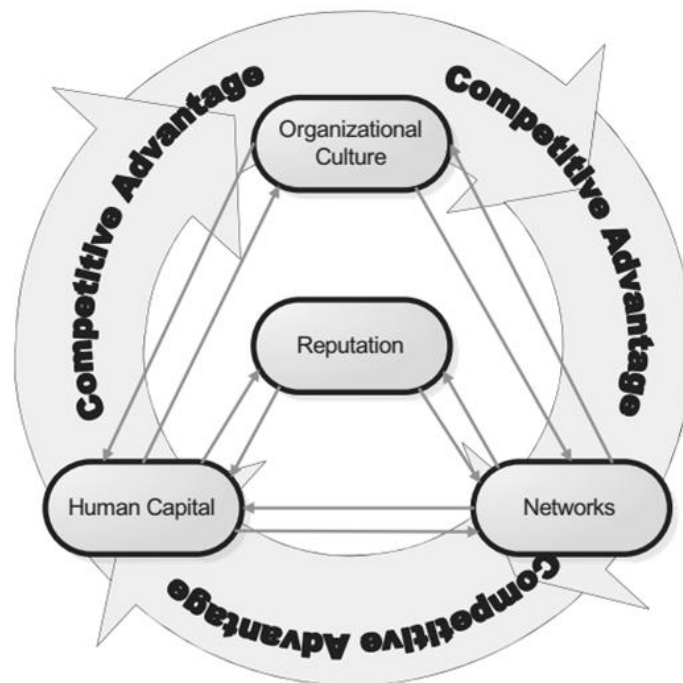
Resource	Definition	Positive	Negative	Nonfamily Firms
Human Capital	Acquired knowledge, skills, and capabilities of a person	Extraordinary commitment; warm, friendly, and intimate relationships; potential for deep firm-specific tacit knowledge	Difficult to attract and retain highly qualified managers; path dependencies	Not characterized by the positives, but have fewer limitations
Social Capital	Resources embedded in network, accessed through relationships	Components embedded in family; legitimacy with constituencies enhanced; development of human capital	Limited number of networks accessed; often excluded from elite networks (i.e., Fortune 500 CEOs)	Networks can be more diverse; maybe opportunistic in accessing and leveraging; sometimes used for managers' benefit—agency costs
Patient Financial Capital	Invested financial capital without threat of liquidation	Generational outlook; not accountable to strict short-term results; effective management of capital; allows pursuit of creative and innovative strategies	Nonfamily investors excluded; limited to availability of family's financial capital	Largely do not have the benefits or limitations
Survivability Capital	Pooled personal resources family members loan, contribute, and share with business	Helps sustain the business during poor economic times or redevelopment of the business; safety net	Not all family firms have it	Do not enjoy due to lack of commitment by employees and stakeholders
Governance Structure & Costs	Costs associated with control of firm; examples include incentives, monitoring, and controls	Family owned and operated firms' structures, trust, and family bonds reduce governance costs	Some family firms may not have an effective structure, trust, and strong family bonds, thereby producing greater governance costs	Professional management and capital diversification often increase governance costs

Tabel 3: Unieke bronnen en kenmerken van familiebedrijven (Sirmon & Hitt, 2003)

Door Huybrechts et al. (2011) worden hieraan nog twee unieke bronnen toegevoegd. Volgens hen bezit een familiebedrijf vier ontastbare bronnen die het bedrijf mogelijk een competitief voordeel kunnen opleveren. Hierbij wordt wel aangehaald dat het onwaarschijnlijk is dat één bron het bedrijf een voordeel kan opleveren, maar dat men best een combinatie van bronnen kan nastreven. Het menselijk kapitaal en de netwerken van het familiebedrijf werd hierboven reeds besproken. Daarnaast halen zij de organisatorische cultuur aan, wat de verzameling waarden, overtuigingen, aannames en symbolen is. Deze cultuur kan de werknemers van het bedrijf beïnvloeden op een bepaalde manier die gunstig is voor het innovatieve karakter van het bedrijf. Door Zahra, Hayton en Salvato (2004) werden vier culturele dimensies geïdentificeerd die geassocieerd worden met familiebedrijven. Ten eerste zijn familiebedrijven doorgaans meer groepsgeoriënteerd. Dit betekent dat de werknemers in een familiebedrijf makkelijker kennis delen en samenwerken aangezien hun relaties gebaseerd zijn op verwantschap en vertrouwen. Ten tweede hebben familiebedrijven vaak een sterke interne focus. Hierdoor ontstaat er een hoge mate van betrokkenheid en loyaliteit van de werknemers aan het bedrijf. Ten derde worden de beslissingen in familiebedrijven dikwijls gecentraliseerd. Dit kan het besluitvormingsproces vergemakkelijken. De laatste dimensie die

geassocieerd wordt met familiebedrijven is de focus op de lange termijn, die hierboven reeds werd toegelicht.

Verder speelt de reputatie van het familiebedrijf een belangrijke rol bij het behalen van een competitief voordeel. Familiebedrijven worden doorgaans gezien als meer betrouwbaar en minder risicovol om zaken mee toe doen. Dit kan familiebedrijven een voordeel opleveren bij het samenwerken met andere partijen. In familiebedrijven wordt doorgaans meer belang gehecht aan de reputatie omdat de CEO vaak een langere ambtstermijn heeft, er gestreefd wordt naar continuïteit over de generaties heen en er een nauwe identificatie bestaat met het bedrijf. Deze reputatie kan familiebedrijven daarnaast een voordeel opleveren in de arbeidsmarkt. Bovendien zijn bovengenoemde bronnen niet alleen gerelateerd met elkaar, ze kunnen elkaar ook versterken (figuur 5).

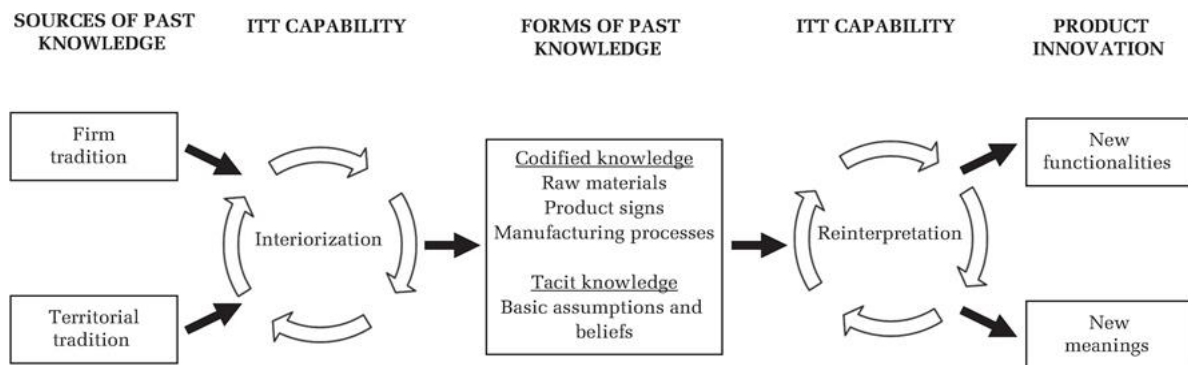


Figuur 5: Wederkerige relaties tussen organisatorische cultuur, menselijk kapitaal, netwerken en reputatie (Huybrechts et al., 2011)

4.4 Tradities

Er wordt vaak vanuit gegaan dat het vasthouden aan tradities en kennis uit het verleden kan zorgen voor inflexibiliteit en andere nadelen, waardoor de capaciteit om te innoveren vermindert. Dit kan een *recency bias* veroorzaken, wat betekent dat er meer aandacht wordt besteed aan recente kennis en niet aan de voordelen die de kennis uit het verleden kan bezorgen. Toch kan net deze kennis bedrijven een competitief voordeel opleveren bij het innoveren. Tradities zijn namelijk eigen aan het bedrijf en vormen een unieke bron die moeilijk te imiteren is door anderen. Hiervan uitgaand, ontwikkelden De Massis, Frattini, Kotlar, Petruzzelli en Wright (2016) het *innovation through tradition* (ITT) concept (figuur 6). Dit is een innovatiestrategie waarmee bedrijven kennis uit het verleden maximaal kunnen benutten en zo productinnovaties kunnen ontwikkelen.

De eerste bouwsteen van het ITT concept heeft betrekking op de bronnen van kennis uit het verleden. In dit geval wordt er gefocust op kennis met betrekking tot de tradities van het bedrijf zelf en kennis met betrekking tot het gebied waarin het bedrijf zich situeert. Het bedrijf moet natuurlijk het vermogen bezitten om deze kennis uit het verleden te internaliseren, waarmee in de figuur verwezen wordt met de term *interiorization*. De derde bouwsteen kijkt naar de vorm die de kennis uit het verleden kan aannemen. Enerzijds kan dit gecodificeerde kennis zijn, wat in dit geval zich meestal uit in materialen of productieprocessen. Anderzijds kan dit stilzwijgende kennis zijn, zoals assumpties en waarden. Het bedrijf moet hierna in staat zijn om deze kennis te combineren met de hedendaagse technologie om te kunnen innoveren. Wanneer het bedrijf hierin slaagt leidt dit tot productinnovaties, de laatste bouwsteen. Hier wordt een onderscheid gemaakt tussen twee types van productinnovatie, namelijk het vernieuwen van de functionaliteiten van het product of het vernieuwen van de betekenis van het product.



Figuur 6: Model van innovatie door traditie (De Massis et al., 2016)

Familiebedrijven zijn zeer geschikt om na te gaan hoe het verleden kan bijdragen aan innovatie en kunnen bij het toepassen van het ITT concept een voordeel ondervinden ten opzichte van niet-familiale bedrijven. In familiebedrijven doordringt de geschiedenis van de familie namelijk vaak het bedrijf en worden de kennis en waarden van de familie overdragen van generatie op generatie. Hierdoor reflecteert de cultuur de identiteit van het bedrijf hoe er in het verleden gehandeld werd. De waarden, normen en overtuigingen van het familiebedrijf worden op die manier versterkt, waardoor men in staat is om een sterke link te creëren tussen het heden en het verleden.

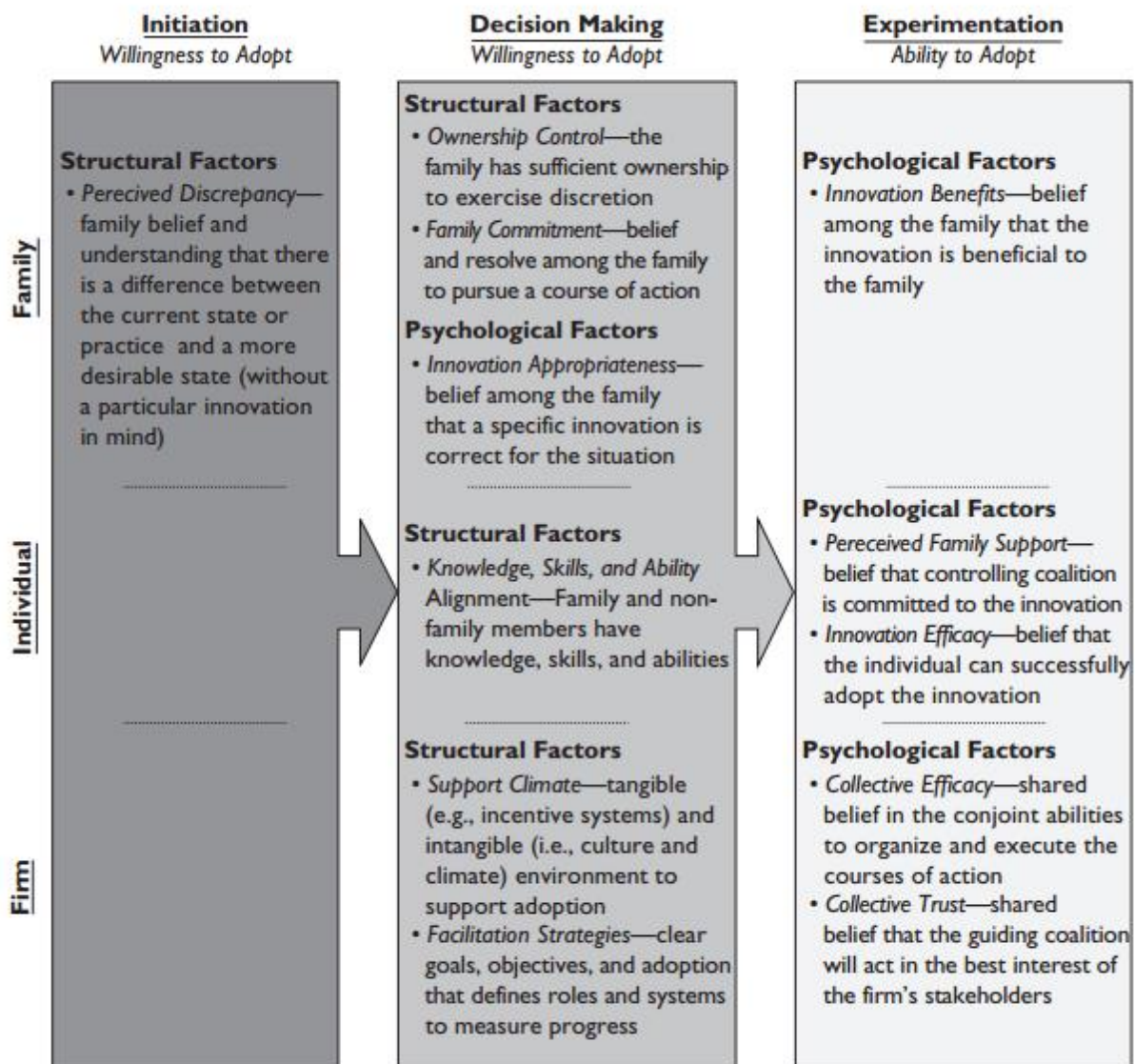
4.5 Hefbomen

In de literatuur werd nog maar weinig onderzoek gedaan naar welke elementen essentieel zijn om te kunnen innoveren in familiebedrijven of welke factoren innovatie in deze bedrijven bevorderen. Toch zijn er recent enkele auteurs die hier wel aandacht aan besteed hebben. Zo werd door Holt en Daspit (2015) het *Readiness for Innovation in Family Firms* (RIFF) raamwerk opgesteld. In dit raamwerk wordt onderzocht welke factoren bijdragen aan het succes van innovaties door familiebedrijven. Innovaties kunnen enkel succesvol zijn wanneer het familiebedrijf hier ook klaar voor is. Dit betekent dat familiebedrijven zowel het vermogen als de wil moeten bezitten om te innoveren. De elementen uit het RIFF raamwerk worden hieronder kort besproken.

Enerzijds worden door Holt en Daspit (2015) enkele structurele factoren geïdentificeerd die het accepteren en het implementeren van innovaties kunnen bevorderen. Ten eerste moet de familie voldoende betrokken zijn in zowel het eigendom als het management. Dit leidt ertoe dat de familie invloed kan uitoefenen op het beleid en de beslissingen van het bedrijf. Hierdoor kunnen zij onder andere bepalen welke personen er in het management en het bestuur terecht komen. Ten tweede is het nodig dat het bedrijf een kloof ziet tussen de huidige situatie van het bedrijf en hoe het bedrijf het in de toekomst kan stellen. Dit betekent dat men problemen en opportuniteiten moet kunnen identificeren. Ten derde moet er een collectieve betrokkenheid aanwezig zijn. Wanneer er bovendien op een open manier gecommuniceerd wordt, leidt dit sneller tot eenzelfde visie over het bedrijf onder de familieleden, wat een positief effect heeft op het innoveren. Ten vierde moeten zowel de familiale als de niet-familiale medewerkers de juiste kennis en vaardigheden bezitten. Daarnaast moet het klimaat in het bedrijf innovatie ondersteunen. Dit houdt onder andere in dat fouten maken toegestaan is en dat er geen overmatig toezicht aanwezig is. Verder dienen er duidelijke doelstellingen opgesteld te worden die ondersteund worden door een gedetailleerd plan. Hierin worden rollen gedefinieerd en systemen ontwikkeld waarmee de vooruitgang gemeten wordt. Op deze manier kunnen de tekortkomingen van het bedrijf ontdekt en opgelost worden.

Anderzijds identificeren de auteurs psychologische factoren die aanduiden in welke mate de familieleden geneigd zijn om innovatie, zowel cognitief als emotioneel, te accepteren. Ten eerste moet de familie erin geloven dat innovatie de huidige situatie van het familiebedrijf kan verbeteren. Ten tweede moet de familie aannemen dat innoveren een gunstig effect heeft op de familiale doelstellingen die worden nagestreefd. Wanneer innovatie gezien wordt als een bedreiging voor de familiale doelstellingen, zal het familiebedrijf zich hier niet voor inzetten. Ten derde moet de familie laten zien dat zij vastberaden is om te innoveren en dat zij hier belang aan hecht. Enkel wanneer door de leiding inzet wordt getoond, gaan de medewerkers hierin mee en zetten zij zich hiervoor in. Hierboven werd reeds vermeld dat men nood heeft aan personen met de juiste kennis en vaardigheden. Echter moeten deze personen erin geloven dat zij met de eigen kennis en vaardigheden innovaties kunnen realiseren. Niet enkel het geloof in zichzelf is belangrijk, men moet er ook vanuit gaan dat men samen, als groep, het vermogen bezit om te innoveren. Heel het familiebedrijf moet geloven dat men er een succes van kan maken. Als laatste dient er een collectief vertrouwen aanwezig te zijn binnen het familiebedrijf. Men moet erin geloven dat de familie steeds in het belang van het bedrijf handelt. Dit is van groot belang aangezien er minder weerstand optreedt bij veranderingen wanneer men de beslissingsnemer vertrouwt. In

onderstaande figuur wordt per fase van het innovatieproces uitgelegd welke factoren van belang zijn (figuur 7).



Figuur 7: Readiness for Innovation in Family Firms framework (Holt & Daspit, 2015)

Vervolgens onderzochten Miller et al. (2015) op welke manier de familie het innoveren kan vergemakkelijken. Zij stellen een aantal stappen voor die het familiebedrijf hierbij helpen. Wat opvalt is dat er enkele elementen in overeenstemming zijn met de bevindingen van Holt en Daspit (2015). Ten eerste dient er een cultuur aanwezig te zijn in het bedrijf die innovatie stimuleert. Deze cultuur laat medewerkers toe om fouten te maken en wordt gekenmerkt door een platte organisatiestructuur waarin iedereen met elkaar communiceert. Bovendien moet de passie en de creativiteit over de generaties worden doorgegeven. Ten tweede is er menselijk kapitaal en motivatie vereist om te innoveren. Dit kan onder andere bevorderd worden door de medewerkers bijkomende opleidingen aan te bieden. Wanneer er binnen het bedrijf te weinig competente werknemers aanwezig zijn, dient men externe experts in te huren. Nepotisme moet in elk geval

vermeden worden. Ten vierde kan het nuttig zijn om externen in de raad van bestuur te plaatsen. Het voordeel hiervan is dat deze personen vaak complementaire kennis en ervaring bezitten en een onafhankelijk oordeel kunnen vellen over het bedrijf. Zij kunnen nieuwe perspectieven binnen het bedrijf brengen en mee beslissen over investeringen die gedaan worden. De externen kunnen bovendien voorkomen dat er financiële middelen uit het bedrijf onttrokken worden door de familieleden en dat incompetent familieleden tewerk gesteld worden of blijven. Ten vijfde dient men als bedrijf een netwerk te ontwikkelen met partners die evenzeer inzetten op innovatie, aangezien op deze manier co-creatie kan ontstaan.

Er werd reeds vermeld dat de familiale doelstellingen en bedrijfsdoelstellingen in het familiebedrijf naast elkaar kunnen bestaan. Managers en eigenaars van het familiebedrijf dienen echter in staat te zijn om een potentieel conflict tussen de verschillende doelstellingen op te lossen wanneer dit afbreuk kan doen aan het vermogen om te innoveren en te concurreren. Daarnaast moet er een *match* aanwezig zijn tussen de familiale doelstellingen en de vraag vanuit de omgeving. Enerzijds is het mogelijk dat familiebedrijven blijven vasthouden aan het verleden en hierdoor te weinig innoveren om te kunnen concurreren in de huidige competitieve omgeving. Anderzijds kan het familiebedrijf teveel inzetten op innovatie. Het is dus belangrijk dat men hierin een balans vindt. Verder dient men voorzichtig om te springen met het financieel kapitaal van het familiebedrijf, zeker wanneer het familiebedrijf weigerachtig staat ten opzichte van extern kapitaal. Als laatste is het belangrijk dat men initiatieven die de familiale doelstellingen of de bedrijfsdoelstellingen in gevaar brengen, beëindigd. Dit kan vooral moeilijk zijn wanneer het projecten betreft waarmee familieleden bezig zijn.

HOOFDSTUK 5: BEREIDHEID TOT INNOVEREN

Het tweede deel van de *ability and willingness* paradox wordt in dit hoofdstuk besproken. Hier wordt onderzocht welke nadelen familiebedrijven kunnen ervaren ten opzichte van niet-familiebedrijven. Daarnaast wordt nagegaan welke factoren ervoor zorgen dat familiebedrijven eventueel niet bereid zijn om te innoveren of wat hen belemmert bij het doorvoeren van innovaties. Als laatste wordt besproken met welke paradoxale spanningen het familiebedrijf geconfronteerd kan worden.

5.1 Agency theory

De *agency theory* werd reeds besproken in hoofdstuk vier. Hierin werd gesteld dat familiebedrijven een voordeel bezitten ten opzichte van niet-familiale bedrijven, onder andere vanwege de lagere *agency* kosten door een natuurlijke afstemming van de belangen van de principaal en de agent (Davis et al., 2010). Echter beweren andere auteurs dat familiale betrokkenheid en de organisatiestructuur van het familiebedrijf net zorgt voor hogere *agency* kosten in het familiebedrijf (Nieto et al., 2015; Poza & Daugherty, 2014).

Hoewel familiebedrijven minder *agency* kosten kennen als gevolg van het traditionele agent-principaal probleem, kan het familiebedrijf wel *owner-owner* conflicten ervaren (Matzler et al., 2014). Dit is een conflict tussen de controlerende familieleden van het familiebedrijf en de minderheidsaandeelhouders. Dit conflict kan zich op verschillende manieren uiten, waarvan er hieronder enkele worden toegelicht (Ashwin et al., 2015). Ten eerste is het mogelijk dat familiale eigenaars risicoavers gedrag vertonen. Minderheidsaandeelhouders kunnen hun risico diversifiëren door te investeren in verschillende bedrijven, terwijl de familiale eigenaars het grootste deel van hun rijkdom investeren in het eigen bedrijf. Hierdoor hebben familiebedrijven de neiging om voorzichtig om te springen met hun middelen (De Massis et al., 2013). Om hun rijkdom te beschermen zullen zij voorzichtiger zijn bij het nemen van risico's en dus ook bij het innoveren.

Ten tweede kunnen er *agency* kosten ontstaan als gevolg van nepotisme. Hiermee wordt verwezen naar het favoriseren van familieleden of echtgenoten van huidige werknemers tijdens het wervingsproces van het bedrijf (Padgett & Morris, 2005), zelfs wanneer deze personen minder competent blijken te zijn. Familiebedrijven blijken het vaak ook moeilijk te hebben om incompetent familieleden te ontslaan (Chrisman, Chua & Litz, 2004). Dit kan ertoe leiden dat het bedrijf moeilijkheden ondervindt bij het aantrekken en behouden van werknemers (de Vries, 1994). Een gebrek aan competente werknemers kan het bedrijf problemen opleveren bij het innoveren (Miller et al., 2015). Ten derde kunnen de familieleden zich hogere voordelen toekennen door gebruik te maken van de middelen van het bedrijf. Dit zorgt ervoor dat er minder middelen ter beschikking staan van het bedrijf om te innoveren.

Daarnaast kunnen er *agency* kosten veroorzaakt worden door altruïsme. Altruïsme leidt ertoe dat ouders zorg dragen voor hun kinderen, familieleden rekening houden met elkaar en de loyaliteit en toewijding aan de familie en het bedrijf bevorderd wordt (Schulze, Lubatkin & Dino, 2003). Het ouderlijk altruïsme kan gezien worden als een nutsfunctie waarbij het welzijn van de ouder gelinkt wordt aan het welzijn van de kinderen. Ouders zijn dus niet alleen genereus ten opzichte van hun

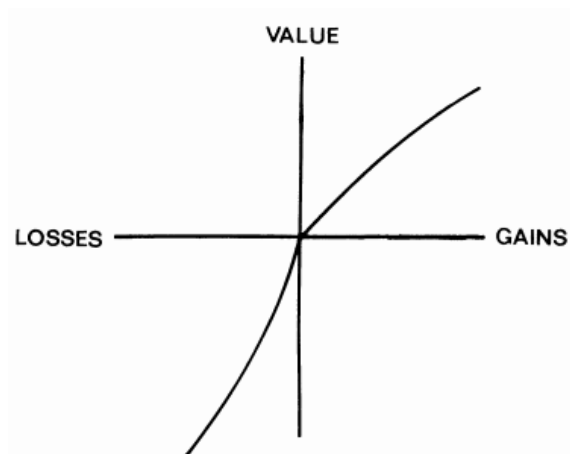
kinderen omdat ze deze lief hebben, maar ook omdat het eigen welzijn anders geschaad kan worden (Lubatkin et al., 2005). Het genereus blijven aan kinderen kan ertoe leiden dat deze gaan *free-riden* en zij in het bedrijf tewerk gesteld blijven ondanks dat zij niet de deskundigheid of intentie bezitten om welvaart te scheppen binnen het bedrijf (Chrisman et al., 2004). Altruïsme maakt het bovendien moeilijker om slechte prestaties af te straffen, zeker wanneer dit een *spillover* effect kan hebben op de familiale relaties buiten het bedrijf (Lubatkin et al., 2005). Dit heeft natuurlijk geen gunstig effect op het innovatiegedrag van familiebedrijven.

5.2 Prospect theory

De *prospect theory* biedt eveneens een verklaring voor het innovatiegedrag van familiebedrijven. Om deze theorie te verklaren, wordt eerst kort de *expected-utility theory* besproken. De laatstgenoemde theorie stelt dat de beslissingsnemer bij het kiezen tussen risicovolle of onzekere uitkomsten, een keuze maakt op basis van het verwachte nut dat de beslissing zal opleveren. Het alternatief waarbij het verwachte nut gemaximaliseerd wordt, wordt gekozen door de beslissingsnemer (Mongin, 1997). Levy (1997) definieert de theorie als volgt:

"The expected-utility principle posits that actors try to maximize their expected utility by weighting the utility of each possible outcome of a given course of action by the probability of its occurrence, summing over all possible outcomes for each strategy, and selecting that strategy with the highest expected utility. Expected utility theory assumes that an actor's utility for a particular good is a function of net asset levels of that good and that preferences over outcomes do not depend upon current assets." (p.88)

Toch blijkt dat men in de realiteit niet altijd kiest voor het alternatief waarbij het verwachte nut gemaximaliseerd wordt (Tversky & Kahneman, 1992). De *prospect theory* biedt hiervoor een verklaring. Deze theorie gaat ervan uit dat de alternatieven waaruit men kan kiezen gedefinieerd worden in termen van afwijkingen van een referentiepunt (Levy, 1997). De kadering van het referentiepunt is subjectief en kan een effect hebben op de beslissing die genomen wordt. De beslissingsnemer denkt in deze theorie eerder in termen van verliezen en winsten dan in termen van netto activa, wat in contrast staat met de *expected-utility theory*. Bovendien wordt door de beslissingsnemer verschillend gekeken naar winsten en verliezen. Men is risicoavers met betrekking tot winsten en risico aanvaardend met betrekking tot verliezen. Dit wordt gereflecteerd in de waardefunctie, die concaaf is in het domein van winsten en convex in het domein van verliezen (figuur 8).



Figuur 8: Een hypothetische waardefunctie (Kahneman & Tversky, 1979).

Daarnaast is de waardefunctie steiler voor verliezen dan voor winsten. Dit komt doordat verliezen overgewaardeerd worden ten opzichte van vergelijkbare winsten, wat *loss aversion* wordt genoemd. De beslissingsnemer prefereert de status quo boven een gok waarbij men vijftig procent kans heeft op winst en vijftig procent kans heeft op verlies. Verder zal de beslissingsnemer meer waarde hechten aan zijn of haar huidige bezittingen dan aan vergelijkbare zaken die men niet heeft. Deze overwaardering van de huidige bezittingen is het *endowment effect*.

5.3 Behavioral theory of the firm

De *behavioral theory of the firm* werd geïntroduceerd door Cyert en March (1963) en kan een verklaring bieden voor het nemen van risico's door familiebedrijven. Om het nemen van risico's binnen een bedrijf te voorspellen, wordt in deze theorie gekeken naar de bedrijfsprestaties en de streefdoelen van het bedrijf. Er wordt verwacht dat wanneer het bedrijf minder goed presteert dan men verwacht had, het bedrijf meer risico's neemt en op zoek gaat naar nieuwe routines, opportuniteiten en bezigheden. Het bedrijf kan hierbij zowel historische als sociale referentiepunten hanteren. Met historische referentiepunten wordt verwezen naar de bedrijfsprestaties van het eigen bedrijf in het verleden. Wanneer men daarentegen een sociaal referentiepunt hanteert, worden de eigen bedrijfsprestaties vergeleken met de bedrijfsprestaties van andere bedrijven in de sector (Kotlar et al., 2014).

In deze theorie wordt er vanuit gegaan dat de economische doelstellingen het belangrijkste zijn binnen het bedrijf. Hierbij wordt dus geen rekening gehouden met andere doelstellingen die familiebedrijven mogelijk nastreven en die verschillend zijn van niet-familiale bedrijven, zoals bijvoorbeeld het behoud van de *socioemotional wealth* van de familie. Toch moet er rekening gehouden worden met deze theorie, aangezien de economische doelstellingen ook een rol spelen in het beslissingsproces van familiebedrijven. Economisch succes is namelijk een voorwaarde om de niet-economische doelstelling te bereiken (De Massis et al., 2014).

5.4 Behavioral agency theory

Een andere theorie die een verklaring biedt voor het nemen van risico's in bedrijven, is de *behavioral agency theory*. Deze theorie is een combinatie van de *prospect theory* en de *agency theory* die hierboven reeds besproken werden (Sciascia et al., 2015). Men stelt hierbij dat de risicovoorkeur en gedragingen van de beslissingsnemer afhankelijk zijn van de context waarin de beslissing genomen dient te worden en van hoe de problemen gekaderd worden (Wiseman & Gomez-Mejia, 1998). Deze kadering kan positief of negatief zijn, afhankelijk van het referentiepunt dat gebruikt wordt om de verwachte uitkomsten van de verschillende alternatieven met elkaar te vergelijken (Sciascia et al., 2015). Hoe de beslissingsnemer een bepaalde keuze waarneemt, heeft dus een invloed op de beslissing die genomen wordt (Kotlar et al., 2013).

In tegenstelling tot de *behavioral theory* houdt deze theorie er wel rekening mee dat de beslissingen in familiebedrijven gekenmerkt worden door een breder scala aan economische en niet-economische overwegingen dan in niet-familiale bedrijven (Kotlar et al., 2013). Wanneer de *behavioral agency theory* toegepast wordt op familiebedrijven, blijkt dat onder andere het doel om de *socioemotional wealth* van de familie te bewaren, een grote invloed heeft op de beslissingen die worden genomen (Kraiczky et al., 2014). Dit leidt ertoe dat familiebedrijven een conservatievere houding aannemen, wat betekent dat zij risicoavers gedrag vertonen.

5.5 Strategic reference point theory

De *strategic reference point theory* vormt een uitbreiding op de *behavioral theory of the firm*. Daar waar bij de *behavioral theory of the firm* enkel bedrijfsprestaties als referentiepunt worden genomen, wordt door deze theorie aandacht besteed aan meerdere referentiepunten bij de strategische besluitvorming. Kotlar et al. (2014) onderzochten wat het effect is van deze verschillende referentiepunten op het nemen van risico's door bedrijven.

Ten eerste werd nagegaan wat het effect is van *slack resources*, oftewel een overdaad aan liquide middelen, op het nemen van risico's in bedrijven. *Slack resources* kunnen schommelingen in de omgeving opvangen en laten het bedrijf toe om een eigen agenda na te streven. De auteurs vonden dat er een negatief verband bestaat tussen de aanwezigheid van *slack resources* en het nemen van risico. De redenering hierachter is dat bedrijven hun huidige stroom van inkomsten niet snel vervangen door een onbekende stroom van inkomsten wanneer de huidige strategie *slack resources* oplevert. Wanneer er gekeken wordt naar de invloed van familiaal management op deze relatie, merken de auteurs op dat familiebedrijven minder snel geneigd zijn om minder risico's te nemen wanneer er *slack resources* aanwezig zijn in het bedrijf. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat familiebedrijven vaak onafhankelijk wensen te blijven van externe kapitaalverstrekkers en zij liefst beroep doen op interne middelen. Hieruit kan men dus concluderen dat het hebben van *slack resources* in familiebedrijven een gunstig effect heeft op het nemen van risico's.

Ten tweede werd de interne *performance hazard* als referentiepunt gekozen. Dit betekent dat de prestaties in de negatieve zin afwijken van de prestaties uit het verleden. Er wordt verwacht dat men grotere risico's neemt wanneer de prestaties van het bedrijf zich onder het streefdoel bevinden, wat in lijn ligt met de *behavioral theory of the firm*. Daarnaast werd opnieuw nagegaan

wat het effect is van het familiaal management op deze relatie. Hierbij bleek dat de relatie tussen een *interne performance hazard* en het nemen van risico's versterkt wordt door de aanwezigheid van familiaal management. Familiale managers bekijken de afnemende prestaties niet alleen als een bedreiging voor de economische gezondheid van het bedrijf, maar ook als een bedreiging voor de *socioemotional wealth* van de familie.

Daarnaast kunnen factoren uit de externe omgeving een invloed hebben op de strategische beslissingen en risico's die het bedrijf neemt. Eerst werd de externe *performance hazard* als referentiepunt genomen. Hiermee wordt er gekeken naar hoe het bedrijf presteert ten opzichte van haar concurrenten. Wanneer de concurrentie betere resultaten behaalt dan het eigen bedrijf, is men meer geneigd om risico's te nemen. Bedrijven accepteren dan projecten met een hogere variabiliteit wat betreft de mogelijke uitkomst, dus mogelijk ook met een hoger opwaarts potentieel, om zo het competitief voordeel van het bedrijf te herstellen. Familiebedrijven zijn daarentegen minder gevoelig aan deze externe *performance hazard*. Wanneer familiebedrijven minder goed presteren dan de concurrentie, wordt dit vaak aanvaard op voorwaarde dat dit de *socioemotional wealth* van de familie niet in gevaar brengt.

Verder werd door Kotlar et al. (2014) de onderhandelingsmacht van leveranciers en klanten als referentiepunt gekozen. Wanneer de onderhandelingsmacht van één van deze twee groepen stijgt, kan dit een bedreiging vormen voor de toekomstige winstgevendheid van het bedrijf. Men zou verwachten dat bij een stijging van de onderhandelingsmacht van één van de partijen het bedrijf actie onderneemt om de overleving van het bedrijf te garanderen of om ervoor te zorgen dat men in de toekomst minder afhankelijk is van externe beperkingen. Echter bleek dat de relatie tussen een stijging in de onderhandelingsmacht en het nemen van risico niet significant is. In familiebedrijven blijkt hiertussen wel een positief, significante relatie te bestaan. Wanneer familiebedrijven in toenemende mate afhankelijk worden van externen, heeft dit als gevolg dat er hogere beperkingen worden gelegd op de acties van het management en er bovendien minder controle is over de strategische keuzes van het bedrijf. Aangezien familiale controle en invloed een dimensie is van de *socioemotional wealth* van de familie, wordt een stijging in de onderhandelingsmacht gezien als een bedreiging van de *socioemotional wealth* van de familie. Familiebedrijven nemen dus meer risico's wanneer de onderhandelingsmacht van de leveranciers of klanten stijgt.

5.6 Paradoxe spanningen

De systeem theorie toonde reeds aan dat er in familiebedrijven een overlap bestaat tussen de familie en het bedrijf (Poza & Daugherty, 2014). Doordat deze subsystemen verschillende doelstellingen kunnen nastreven, wordt de familie vaak geconfronteerd met het managen van paradoxen die zich voordoen in het bedrijf (Zellweger, Nason, & Nordqvist, 2012). Door Ingram, Lewis, Barton en Gartner (2014) wordt aangetoond dat het paradoxale karakter van familiebedrijven kan leiden tot spanningen. Zij identificeerden drie soorten spanningen die kunnen optreden binnen het familiebedrijf. Hoe meer de familiale leiders deze spanningen waarnemen, hoe groter de negatieve impact hiervan kan zijn. Het aanvoelen van deze spanningen leidt bovendien

tot angst binnen het bedrijf en kan het maken van beslissingen bemoeilijken, wat een negatief effect heeft op innovatie.

Ten eerste kan de keuze tussen het behoud van tradities of het doorvoeren van veranderingen tot spanningen leiden binnen het bedrijf. Zo is het voor familiebedrijven soms moeilijk om een balans te vinden tussen het streven naar stabiliteit en het aanpassen van het bedrijf aan een dynamische, externe omgeving (Zellweger, 2012). Familiebedrijven blijven vaak vasthouden aan wat in het verleden werkte, ondanks dat het noodzakelijk is om zich aan te passen. De eerste generatie van het familiebedrijf is vaak innovatief, terwijl de latere generaties zich vaak beperkt voelen door bepaalde routines en normen uit het verleden (Ingram et al., 2014).

Ten tweede kunnen er spanningen optreden als gevolg van de controle die de oprichter in het bedrijf uitoefent en de autonomie die de opvolgers van het familiebedrijf wensen wanneer het bedrijf wordt overgedragen naar de volgende generatie. Wanneer de oprichters nog te veel controle uitoefenen in het bedrijf, is het mogelijk dat de huidige generatie in het bedrijf gehinderd wordt bij het doorvoeren van veranderingen en bij het innoveren.

Ten derde kunnen er spanningen optreden als gevolg van de keuze tussen liquiditeit en de groei van het bedrijf. Enerzijds kan er een groep familieleden aanwezig zijn binnen het bedrijf die er de voorkeur aan geven om hoge dividenden uit te keren aan de familiale aandeelhouders. Dit zijn meestal de familieleden die minder betrokken zijn bij de bedrijfsvoering. Anderzijds zijn er de familieleden die de groei van het bedrijf nastreven en willen investeren in innovatie. Wanneer deze eerste groep overheerst, degenen die liquiditeit prefereren, blijven er minder middelen over om te innoveren.

HOOFDSTUK 6: CASE STUDY

In hoofdstuk zes worden de bevindingen uit de *case study* besproken. Allereerst wordt de methodologie van dit onderzoek toegelicht en wordt er meer informatie verstrekt over de bedrijven en respondenten die deel uitmaken van het onderzoek. Hierna worden de bevindingen uit de *case study* besproken. Daar bij het analyseren van de interviews bepaalde onderwerpen meermaals aangehaald werden, worden de bevindingen per thema weergegeven. De conclusies die voortkomen uit het onderzoek, worden bovendien gestaafd met enkele quotes van de respondenten.

6.1 Methodologie

De methodologie van dit onderzoek werd reeds kort besproken in het eerste hoofdstuk. Zoals vermeld, wordt er gebruik gemaakt van de *case study* methode, aangezien deze methode toelaat om een diepgaand onderzoek te voeren naar hedendaagse fenomenen (De Massis & Kotlar, 2014). Bij het uitvoeren van een *case study* wordt er een keuze gemaakt tussen het onderzoeken van slechts één *case* of meerdere *cases*. In dit geval wordt er gekozen om meerdere *cases* te behandelen, aangezien dit doorgaans een betere basis biedt om een theorie op te bouwen (Eisenhardt & Graebner, 2007). De theorie die voortkomt uit het onderzoeken van twee of meerdere *cases* wordt meer geloofwaardig en robuust geacht, daar deze door meer bewijs ondersteund wordt (De Massis & Kotlar, 2014; Yin, 2003). Bovendien kan door het behandelen van meerdere *cases* worden nagegaan of bepaalde bevindingen eigen zijn aan één bepaalde *case* of dat deze gerepliceerd worden door meerdere *cases*.

In deze masterproef worden dertien *cases* bestudeerd. Dit aantal werd niet op voorhand vast gelegd, maar werd bepaald door het bereiken van empirische saturatie (Cassell, 2007). De *cases* die in dit onderzoek zijn opgenomen, werden geselecteerd omdat ze geschikt zijn om het onderzochte fenomeen te verklaren, wat *theoretical sampling* wordt genoemd (De Massis & Kotlar, 2014; Eisenhardt & Graebner, 2007). Hierbij worden de *cases* zo gekozen dat deze de bestaande theorie repliceren of verder uitbreiden (Eisenhardt, 1989). Voor dit onderzoek werd er gefocust op familiebedrijven die radicaal innoveren. De geselecteerde bedrijven zijn actief in verschillende sectoren, zijn van verschillende groottes en verschillen ook in ouderdom. Door de variatie in de verschillende *cases* zijn de bevindingen bij gevolg meer genuanceerd.

De data in de *case study* methode kunnen op verschillende manieren verzameld worden, zoals door: interviews, observaties en enquêtes (Yin, 2009). In dit geval werd er gekozen voor het afnemen van interviews. Dit is namelijk een doelgerichte en efficiënte manier om rijke, empirische gegevens te verzamelen (De Massis & Kotlar, 2014). Bovendien is dit een zeer flexibele techniek die gebruikt kan worden om een antwoord te vinden op allerlei verschillende onderzoeksvragen (Cassell, 2015). In de onderstaande tabellen kan men meer informatie terugvinden over de bedrijven en respondenten die deel uitmaken van het onderzoek. De eerste tabel heeft betrekking op de bedrijven die deel uitmaken van de *case study* (tabel 4), terwijl de tweede tabel meer informatie geeft over de respondenten zelf (tabel 5). De gegevens in de tabellen werden opgevraagd via de database van Bel-first.

Bedrijf	Sector	Grootte	Omzet (2014)	Aantal werknemers (2014)	Jaar van oprichting	Generatie
Case 1	drukkerij	klein	n.b.	13	1947	3
Case 2	bouw	middel-groot	6.312.950	23	1953	2
Case 3	drukkerij	middel-groot	n.b.	16	1997	1
Case 4	metaal-verwerking	klein	n.b.	13	1994	2
Case 5	tuinbouw	klein	2.261.386	6	1984	2
Case 6	transport	middel-groot	n.b.	12	1960	2
Case 7	hout	middel-groot	n.b.	17	1923	4
Case 8	chemische nijverheid	groot	60.666.845	133	1853	5
Case 9	recyclage	groot	10.186.721	26	1933	4
Case 10	HVAC	groot	11.505.988	59	1996	1
Case 11	bouw-materialen	groot	24.663.176	49	1921	4
Case 12	kantoor-meubilair	groot	19.025.289	94	1858	2
Case 13	bouw	middel-groot	n.b.	19	1950	3

Tabel 4: Beschrijving geselecteerde bedrijven (eigen weergave)

Bedrijf	Respondent	Functie	Geslacht	Leeftijd	Datum	Lengte transcript
Case 1	A1	CEO	man	48	2 maart 2016	11 pagina's
Case 2	A2	CEO	man	61	4 maart 2016	10 pagina's
Case 3	A3	CEO	vrouw	36	10 maart 2016	11 pagina's
Case 4	A4	CEO	vrouw	47	11 maart 2016	7 pagina's
Case 5	A5	CEO	vrouw	34	15 maart 2016	10 pagina's
Case 6	A6	extern CEO	man	28	16 maart 2016	10 pagina's
Case 7	A7	CEO	man	39	17 maart 2016	8 pagina's
Case 8	A8	CEO	man	43	18 maart 2016	9 pagina's
Case 9	A9	extern CEO	vrouw	44	21 maart 2016	11 pagina's
Case 10	A10	CEO	man	45	21 maart 2016	7 pagina's
Case 11	A11	CEO	man	51	23 maart 2016	10 pagina's
Case 12	A12	CEO	man	53	25 maart 2016	10 pagina's
Case 13	A13	CEO	man	44	30 maart 2016	8 pagina's

Tabel 5: Beschrijving respondenten (eigen weergave)

In dit onderzoek wordt de anonimiteit van de respondenten gerespecteerd. Wanneer de respondenten in de bevindingen hieronder gequoteerd worden, wordt dit aangeduid met een letter gevolgd door een cijfer dat aan hen toegekend werd in de tabel hierboven.

Na het transcriberen van de interviews, wordt eerst een *within-case* analyse uitgevoerd. Het doel hiervan is om vertrouwd te raken met elke *case* afzonderlijk (Eisenhardt, 1989). Op deze manier kunnen de unieke patronen van elke *case* ontdekt worden. Hierna volgt een *cross-case* analyse, dit houdt in dat er nagegaan wordt welke gelijkenissen en verschillen er zijn tussen de *cases*. Door een *cross-case* analyse uit te voeren, kijkt de onderzoeker verder dan de initiële impressies. Hierdoor is de kans groter dat er een accurate en betrouwbare theorie wordt gevormd (Eisenhardt, 1989). Een mogelijkheid om dit te doen is door de *cases* in paren te vergelijken met elkaar. Door

het herkennen van patronen en relaties binnen en tussen de *cases* kan er inductief een theorie worden gevormd, waarnaar verwezen wordt met de term *grounded theory building* (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Ten slotte worden de bevindingen uit de *case study* vergeleken met de literatuur. Om te beginnen wordt er nagegaan welke zaken in overeenstemming zijn met elkaar. Daarnaast wordt er bestudeerd welke bevindingen de literatuur tegenspreken. Dit mag zeker niet genegeerd worden omwille van twee redenen. Het vertrouwen in de gevormde theorie neemt af wanneer tegenstrijdige bevindingen genegeerd worden en deze contrasterende bevindingen bieden bovendien een opportuniteit voor verder onderzoek (Eisenhardt, 1989).

6.2 Bevindingen

Hieronder worden de bevindingen uit de *case study* per thema toegelicht. Allereerst wordt besproken waardoor het innovatiegedrag van deze familiebedrijven gekenmerkt wordt. Ten tweede wordt beschreven hoe familiebedrijven er tegenover staan om met andere partijen samen te werken bij het innoveren. Verder wordt aangetoond wat de aanleiding is tot het doorvoeren van veranderingen binnen het bedrijf. Vervolgens wordt weergegeven welke voor- en nadelen familiebedrijven ervaren. Tot slot wordt opgesomd welke hefboomen en hinderpalen het innovatieproces kunnen bevorderen en beperken.

6.2.1 Innovatiegedrag

Elk bedrijf in deze *case study* houdt zich bezig met innovatie. Dit heeft zowel betrekking op incrementele als radicale innovatie. Het innoveren uit zich op verschillende manieren zoals: sociale innovatie, het introduceren van een nieuw product, het ontwikkelen van een nieuw proces, het toetreden tot een nieuwe markt en het vernieuwen van het business model. De respondenten duiden op het belang van innovatie om te kunnen overleven als bedrijf in de huidige competitieve omgeving. Volgens A4 is stilstaan gelijk aan achteruit gaan. De duur van het innovatieproces verschilt van bedrijf tot bedrijf. Enerzijds geven sommige respondenten aan dat beslissingen van vandaag op morgen worden genomen. Anderzijds vertellen sommige respondenten dat het enkele jaren kan duren vooraleer een innovatie volledig geïmplementeerd is binnen het bedrijf. Opmerkelijk is dat binnen een paar bedrijven zelfs specifieke doelen opgesteld worden in verband met innovatie.

“Vanaf 2004 heb ik gezegd: “We gaan ieder jaar een innovatie op de markt brengen.” Ik denk dat ons bedrijf een stuk steunt op vernieuwen en onszelf opnieuw uitvinden. Ik denk dat je veel beter omzet kunt laten groeien, dan kosten kunt laten dalen. Omzet laten groeien kan op twee manieren, ofwel meer van hetzelfde of nieuwe dingen. Dan verkies ik nieuwe dingen. Wij hebben tien strategische actiepunten, waarvan twee over innovatie. De ene is het blijven innoveren, blijven nieuwe dingen op de markt brengen. De andere is het inbedden van bestaande innovaties zodat die sneller omzet kunnen realiseren.” (A13)

Uit de bevindingen wordt duidelijk dat de familiebedrijven investeren in innovatie. Daarnaast vertellen enkele respondenten dat deze innovaties tot opbrengsten moeten leiden. A11 vertelt dat tegenover de vernieuwing een omzet moet staan, anders blijft het bedrijf niet bestaan. A10 geeft

aan dat innovatie steeds een economische waarde moet hebben. Het product moet gekocht worden en de klant moet er gelukkig mee zijn, wat zich vertaalt in omzet en winst. Ook A13 zegt dat hij tevreden is wanneer nieuwe producten en processen bijdragen aan de marge en het resultaat van het bedrijf. Door A7 wordt dit tegengesproken. Hij geeft aan dat er bedrijven zijn die door radicaal te groeien de winstmarge verbeterden. Dit is bij hen echter niet het geval aangezien de reserve bij het innoveren telkens geïnvesteerd wordt.

“Ik denk dat je op een bepaald ogenblik ook moet kunnen toetsen en kunnen zeggen dat als we iets nieuw erbij doen, hoeveel procent van onze omzet genereert dat. Als dat twee à drie procent is, denk ik niet dat je van innovatie kunt spreken, want dan is dat niks wereldschokkend wat er in de markt gezet wordt. Ons doel is toch met die nieuwe dingen uiteindelijk omzetsgewijs te zorgen dat we toch een 30 à 35 procent van onze omzet genereren met die nieuwe toepassingen die wij aanbieden aan de klanten. Op het einde van de rit moet het wel iets opbrengen. Dus het moet eigenlijk ook een stuk meetbaar zijn.” (A1)

Het initiatief om te innoveren komt vaak van de bedrijfsleiding. Wel plegen deze bedrijfsleiders in de meeste gevallen overleg met en vragen zij raad aan personen binnen en buiten het bedrijf zoals de familie en financiële instellingen, aangezien dit toch een belangrijke beslissing is. Daarnaast viel op dat de werknemers vaak met ideeën komen om bepaalde vernieuwingen door te voeren en dat dit gestimuleerd wordt binnen het bedrijf. Zo geeft A11 aan dat de medewerkers vaak dichter bij de markt zitten, waardoor er door hen initiatief getoond wordt. A13 vertelt dat zij een manier hebben om verbetervoorstellen in te dienen. De werknemers kunnen zelf verbeterteams oprichten en hieruit resulteren tussen de 600 en 800 verbetervoorstellen per jaar. Ook A12 zegt dat zij de werknemers betrekken in het innovatieproces door verbeterteams op te richten. Verder vertelt A13 dat er heel wat productverbeteringen en innovaties zijn die de klant heeft geïnitieerd. Uiteindelijk is het wel steeds de bedrijfsleiding die beslist welke weg er wordt uitgegaan en wat er gerealiseerd wordt.

“Ik moet zeggen, mijn personeel heeft hier al zaken uitgevoerd waar ik vandaag de dag, bij wijze van spreken, zelf niet zou opgekomen zijn. Ik vind het heel leuk en ze vinden dat zelf ook tof om ideeën binnen te brengen en dingen uit te voeren.” (A5)

“Als je een organisatie hebt die doordrongen is met innovatie, dan komen de ideeën van overal, ook van de mensen. De beste ideeën komen doorgaans van mensen waar je het niet van verwacht.” (A10)

In een paar bedrijven werd ervoor gekozen om de vernieuwingen buiten het bedrijf te ontwikkelen. A13 geeft aan dat de vernieuwing zo radicaal was, dat zelfs zijn eigen mensen er niet in geloofden. Daarom werd ervoor gekozen om het idee buiten het bedrijf uit te werken. Nu dit op punt staat en de mensen zien dat het wel kan, kan de vernieuwing geïntegreerd worden binnen het bedrijf. Binnen het bedrijf van A6 werd er eveneens voor gekozen om het idee buiten het bedrijf te ontwikkelen. Hiervoor werd gekozen omdat het moeilijk is om radicaal te innoveren in een bedrijf

waar mensen zich comfortabel voelen op hun stoel. Bovendien kunnen mensen veranderingsmoe worden binnen het bedrijf.

Door de meerderheid van de respondenten wordt aangegeven dat het grootste verschil tussen het doorvoeren van incrementele en radicale veranderingen, het niveau van risico is dat hiermee gepaard gaat. Het resultaat van radicale innovatie is meer onzeker. Bovendien brengt dit heel wat veranderingen teweeg binnen het bedrijf. Daarnaast geeft A2 aan dat het hele apparaat van het bedrijf hieraan aangepast moet zijn. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk dat er nieuwe werknemers aangetrokken moeten worden of dat er nieuwe machines vereist zijn. Daarnaast zijn radicale vernieuwingen meer kapitaalintensief en vragen deze meer tijd dan incrementele vernieuwingen. Zo geeft A11 aan dat er over kleine veranderingen minder lang nagedacht wordt en dat bij deze beslissingen minder personen betrokken zijn. A9 wijst erop dat kleine veranderingen veel makkelijker zijn, omdat de impact op de organisatie veel minder groot is.

“Met innovatie weet je nooit waar je uit komt. Tien jaar later zal iedereen zeggen, wij hadden dat ook kunnen doen of je had een monopolie product, maar zo is dat niet op het moment dat je innovatie begint. Er is nog niemand die dat doet. Je gaat er maar vanuit dat het een markt zal hebben en dat je er in gaat lukken, dat je ergens gaat staan. Op het moment dat het een succesproduct is, is het geen innovatie meer, want dan is het er al. Als je iets nieuw moet beginnen, ben je voorloper. Dan moet je kunnen inschatten wat de markt binnen twee à drie jaar is. Als je dat nu al weet en ze is er al, dan ben je te laat. Dan zijn de prijzen al aan het dalen en als je dan ergens op moet springen, dan verdien je er niet meer aan door het feit dat je al te laat bent, zowel in de fabricage als in de markt te pakken. In het begin kost het veel geld om de markt te pakken, maar de markt pakken van iets wat al bestaat, kost nog veel meer.” (A2)

“Een bouw bijzetten en een machine bijkopen waarvan je op voorhand niet weet of dat je er wel opdrachten voor gaat hebben, dat is honderd procent risico nemen. Natuurlijk heb ik daar studies op gedaan, hebben we daar berekeningen op gedaan, hebben we de markt afgezocht en weten we dat daar werk zit. Maar je hebt het daarom nog niet.” (A4)

“Als je allemaal zeker zou zijn van datgene je iedere dag doet of beslist, ook op vlak van vernieuwing en innovatie, dan zou iedereen dat doen. Gezond boerenverstand, goed nadenken voor je een beslissing neemt. Maar op een gegeven moment kan je niet alles op voorhand bedenken of voorzien. Soms moet je een berekend risico durven nemen. Als je dat niet doet, ben je geen ondernemer.” (A8)

6.2.2 Openheid

Het tweede thema dat herhaaldelijk aan bod kwam, is de mate waarin de familiebedrijven samenwerken met andere partijen tijdens het innoveren. De respondenten geven aan dat zij niet bang zijn om samen te werken met anderen en veel belang hechten aan co-creatie. A1 geeft zelfs aan dat het onmogelijk is om in de toekomst zelf alles te kunnen en alle technologie in huis te hebben. Bovendien ontstaan er nieuwe ideeën door met andere mensen in contact te komen en over die dingen te spreken, aldus A12.

"Als je spelers vindt die op een open en correcte manier en met de juiste spelregels met elkaar kunnen omgaan, dan geloof ik daar wel in. Ik denk dat het een kwestie is van op de juiste manier de juiste partijen aan te trekken. Ik geloof in samenwerken, veel meer als in de dingen alleen doen. Als we met een concullega aan tafel zitten, dan gaan we over bepaalde dingen van de interne keuken spreken en dan moet het ook zijn dat het uiteindelijk beschermd is en dat je er als twee, drie of vier partijen samen beter van wordt." (A1)

"Heel veel mensen zeggen: "Ik vertel mijn idee tegen niemand en ik bespreek het met niemand, want anders gaan ze met mijn idee lopen." Ik geloof daar niet in. Ik denk niet dat iemand die op z'n duim zuigt ooit met het beste idee gekomen is. Met een idee kom je alleen maar als je met heel veel mensen praat." (A3)

De eerste partij waarmee wordt samengewerkt zijn de leveranciers. A13 zegt dat wanneer zij een idee hebben, er standaard met de leveranciers gepraat wordt om te kijken of zij daarbij kunnen helpen. Ten tweede wordt in enkele gevallen de hulp ingeroepen van kennisinstellingen. Zo geven A8 en A12 aan dat zij een project opstarten waarbij universiteiten en hoge scholen betrokken worden. De derde partij waarmee wordt samen gewerkt zijn andere bedrijven. A7 geeft aan dat zij samenwerken met andere kmo's om zo sterker te staan naar de leveranciers toe. Daarnaast wordt soms te rade gegaan bij consultants. Echter wordt door A10 verteld dat zij consultants maximaal proberen te vermijden binnen het bedrijf, daar door deze personen vaak geen oplossing wordt gegeven voor problemen. A7 geeft ook toe dat zij geen gebruik maken van externen, dit omwille van budgettaire redenen. Verder wordt door A8 verteld dat zij af en toe samenwerken met *trendwatchers*. Deze personen kijken verder vooruit en kunnen helpen bij het doorvoeren van vernieuwingen.

"KMO's die niet gaan samenwerken over de provincies heen, gaan kapot. Als je niet mee gaat, dan kan je niet meer. Je hebt geen knowhow of potentie meer. Het is belangrijk dat je met collega's kan babbelen, anders loop je veel te snel achter de feiten aan." (A7)

Als laatste wordt er bij het innoveren rekening gehouden met de klant. A1 gaat steeds na wat de noden zijn van de klant bij het bedenken van iets nieuws, aangezien het nieuwe product ook gekocht moet worden. In de missie van het bedrijf van A13 staat dat zij oplossingen voor de klant bieden. Wanneer zij deze niet in huis hebben, staan zij ervoor open om deze samen met de klant te ontwikkelen. Eveneens A10 duidt op het belang van co-creatie van de klant, maar voegt hieraan toe dat men als bedrijf eerst een minimaal levensvatbaar product moet hebben vooraleer men met de klant gaat praten. A3 voegt hieraan toe, dat als men nog niet met het nieuwe product naar de markt durft te gaan, men enkele klanten kan uitnodigen om het product te beoordelen. Bovendien bouwt men op deze manier een goede band op met de klant en laat men als bedrijf zien dat de feedback van de klant gewaardeerd wordt.

"Ik probeer echt wel te luisteren naar de vraag van de klant. De klanten weten ook dat ze dat tegen mij kunnen zeggen en ik probeer daar toch wel rekening mee te houden. De mening van de klant helpt en ik vind het ook heel belangrijk dat de klant zijn mening hier

durft te zeggen. Ze weten dat we daar wel een luisterend oor voor hebben. Ik ga daar beginnen over na te denken, van kan dat een meerwaarde zijn voor ons of niet. Ik ga niet zeggen dat ik elke vraag ga beantwoorden, maar het is wel iets waar ik mee bezig ben.” (A5)

6.2.3 Aanleiding

De aanleiding voor het innoveren verschilt van bedrijf tot bedrijf, toch werden enkele factoren herhaaldelijk aangehaald. Ten eerste kan een bedreiging ervoor zorgen dat het bedrijf innoveert. Dit kan zich op verschillende manieren uiten. Zo geeft A8 aan dat de hoofdgrondstof van zijn producten steeds schaarser wordt, wat leidt tot een verandering in het productieproces. Daarnaast innoveert men om het voortbestaan van het familiebedrijf te verzekeren. Zo geeft A1 aan dat zij bepaalde vernieuwingen hebben doorgevoerd om het bedrijf te wapenen tegen de toekomst. A13 vertelt dat zij niet kunnen overleven in de markt zonder te innoveren. Enkele respondenten geven aan dat minder goede bedrijfsprestaties aanzetten tot innoveren en het nemen van meer risico's. Toch zijn er ook respondenten die dit tegenspreken. A10 vertelt dat wanneer men gaat innoveren als de winst daalt, het eigenlijk al te laat is. A11 zegt dat men in minder goede tijden voorzichtiger is. Zij zullen dan geen grote investeringen doen in dingen die onzeker zijn. A9 sluit hierbij aan en vertelt dat men minder risico's neemt in slechte tijden wanneer men weinig buffer heeft. Volgens haar is het makkelijker om te innoveren wanneer het goed gaat met het bedrijf. A12 geeft dan weer aan dat de prestaties van het bedrijf geen invloed hebben op het innovatiegedrag.

“Ik denk dat als je radicaal wilt innoveren binnen het bedrijf, dat het inderdaad sneller gaat als het bedrijf in moeilijkheden zit. Iedereen heeft dan een zekere *sense of urgency* om te zeggen van: “We moeten iets anders doen.” Het enige nadeel is dat vanaf het moment dat het slecht begint te gaan in het bedrijf, de goede mensen automatisch verdwijnen. Dus wie hou je over? Dat zijn de mensen die weinig alternatieven hebben. En wat is de radicale innovatie die van deze mensen gaat komen? Ik geloof niet zo in radicale, positieve innovatie op het moment dat het slecht gaat. Een innovatie die gedwongen is of waar men niet genoeg tijd heeft gehad om erover na te denken, is ook een beetje houterig of wat stijf. Je gaat iets pushen als innovatie waar je misschien niet honderd procent achter staat.” (A6)

Ten tweede kunnen de veranderingen in de markt of in het consumentengedrag het bedrijf aanzetten tot innoveren. De markt evolueert steeds sneller, alsook de behoeften van de consumenten. A1 geeft aan dat zij door een enorme druk op de markt zijn gaan kijken op welke manier zij toch kunnen blijven voortbestaan. A4 wijst erop dat het cliënteel in een bepaalde industrie aan het uitdunnen was, waardoor zij ervoor gekozen hebben om zich op andere industrieën en materialen te focussen. A11 vertelt dat zij een aantal veranderingen hebben doorgevoerd omdat de markt aan het veranderen was. Het is belangrijk om daarop in te spelen, anders verliest men een groot potentieel aan klanten.

De concurrentie kan een derde stimulans zijn om te innoveren. Om te kunnen opboksen tegen de concurrenten moet men blijven innoveren. Bovendien houdt de concurrentie het bedrijf wakker en scherp, aldus A8. A2 geeft aan dat zij een aantal producten hadden waarin de concurrentie steeds

groter werd. Deze concurrenten hadden een grotere capaciteit en daardoor lagere kosten, waardoor zij hier als bedrijf niet tegen op konden. Daardoor zijn zij op zoek gegaan naar een nieuw product met een hogere toegevoegde waarde.

“De schoon tijden die ons vader vroeger heeft meegemaakt, die zijn eruit en die zullen ook nooit meer terug komen. Je moet gewoon innoveren om concurrentieel goed te staan.” (A5)

Verder kan het ontdekken van een opportuniteit het bedrijf aanzetten tot innoveren. Wanneer men de mogelijkheid ziet om met een bepaald product of een bepaalde dienst geld te verdienen, kan dit een stimulans vormen.

“Op een bepaald moment doet er zich een gelegenheid voor en je moet op dat moment kijken: “Kan ik een goede beslissing nemen om dat te doen?”. Daarna moet je daar ook niet te fel op terug komen, je moet ervoor gaan. Je moet er niet aan twijfelen, behalve als je voelt dat het verkeerd gaat, dan moet je remmen.” (A2)

Daarnaast kan de *mindset* van het bedrijf of de bedrijfsleiders hierbij een rol spelen. Zo geeft A4 aan dat zij gedurende de levensduur van het bedrijf er altijd naar hebben gestreefd om de beste te zijn in hun vak en zij steeds willen blijven met de vernieuwingen, waardoor zij een aantal zaken als eerste op de markt hebben geïntroduceerd. Ook A10 geeft aan dat zij de snelste partner willen zijn voor de klant. Zij hebben de honger om de markt en de concurrentie voor te blijven. Verder speelt het ondernemersbloed hierin mee volgens A2, de drang om altijd iets nieuws te willen. A13 geeft eveneens aan dat de trots om iets totaal nieuws in de markt te zetten hierin meespeelt.

Als laatste werd enkele keren aangegeven dat het veranderen van bedrijfsleiding een rol speelde bij het innoveren. De overdracht van het bedrijf naar de volgende generatie of het aanwerven van een externe CEO was in sommige gevallen de oorzaak van het introduceren van veranderingen in het bedrijf.

6.2.4 Voordelen familiebedrijf

Er werd eveneens gepeild naar de voordelen die familiebedrijven kunnen ervaren bij het innoveren. Ten eerste werd door de respondenten meermaals de lange termijn visie van het familiebedrijf aangehaald. Volgens A8 heeft de familie steeds ergens de intentie om het bedrijf tot aan de volgende generatie te brengen. A11 sluit hierbij aan en vertelt dat elke generatie het bedrijf probeert verder te zetten en beter te maken. Dit geldt ook in de omgekeerde richting, aangezien A2 aangeeft dat hij zich verantwoordelijk voelt voor wat zijn voorouders hebben opgebouwd. Dit zorgt ervoor dat er beslissingen worden genomen die het voortbestaan van het bedrijf garanderen.

“Binnen tien jaar willen ze nog altijd met het familiebedrijf bezig zijn. Ze willen dat hun bedrijf blijft verder bestaan en niet enkel dat het dit jaar goede resultaten haalt. Als zij een jaar het wat minder moeten doen, dat is voor hun meestal niet zo’n groot probleem. Ze denken er echt over na van, als ik op pensioen ga, moet dat bedrijf er nog altijd zijn, dat moet er voor mijn kinderen nog altijd zijn.” (A6)

Uit bovenstaande quote blijkt eveneens dat binnen familiebedrijven minder druk wordt ervaren om op korte termijn resultaten te behalen. Beursgenoteerde bedrijven dienen per kwartaal hun resultaten te publiceren, terwijl dit bij familiebedrijven niet het geval is. Bovendien staat in een familiebedrijf vaak langer dezelfde persoon aan het hoofd van het bedrijf. Dit leidt er volgens A12 toe dat men een eigen koers kan uitzetten en wanneer het eens minder gaat, dit geen groot probleem is. Daarnaast kost innovatie geld en dit kan ertoe leiden dat er op vlak van innovatie gesnoeid wordt in niet-familiale bedrijven, om op korte termijn betere resultaten voor te leggen, aldus A10. A13 geeft aan dat er meer gestuurd wordt op buikgevoel en minder op cijfers. Hierdoor krijgen de werknemers langer de tijd om een innovatie in de markt te zetten. Echter door A4 werd deze lange termijn visie niet noodzakelijk gezien als een voordeel dat familiebedrijven bezitten ten opzichte van niet-familiale bedrijven. Ieder bedrijf is gericht op de lange termijn aangezien geen enkel bedrijf wordt opgericht om binnen de vijf jaar terug dicht gaan.

“In grote vennootschappen en vooral in beursgenoteerde vennootschappen moet je om de drie maanden resultaten laten zien. Als die er niet zijn, heb je een probleem en daardoor denken ze op korte termijn. Zo worden continu beslissingen genomen die slecht zijn, vind ik, voor het verloop achteraf van het bedrijf. Dat heb je met een familiebedrijf niet. Daar kan je echt zeggen: “We gaan daar voor, we hebben daar passie voor, we gaan dat niet te veel uitrekenen en we zullen wel zien waar we komen.” Als dat bij een gewoon bedrijf mislukt, dan lig je buiten.” (A2)

“De bedoeling is toch wel dat ik het volledig rond kan maken binnen dit verhaal uiteindelijk. Dan ga je soms investeringen doen waarvan je zegt: “Oké, misschien brengt dat nu niet direct op, maar op termijn is dat wel iets wat we zeker moeten doen”. Had ik dit op jaarbasis moeten bekijken, dan had ik dit nooit moeten of kunnen doen want er zijn negatieve cijfers geweest. Maar je kijkt naar de toekomst” (A1)

Ten tweede werd aangehaald dat het familiale karakter van familiebedrijven hen een voordeel kan opleveren. Enerzijds uit zich dit tussen de familieleden onderling. Tussen familieleden is vaak een sterke band aanwezig. A4 geeft aan dat een familie veel sneller aan hetzelfde zeel zal trekken. Anderzijds ontstaat er in het familiebedrijf een nauwe band tussen de familiale bedrijfsleiding en de externe bedrijfsleiding of de werknemers. Zo geeft A7 aan dat zijn mensen ook écht zijn mensen zijn en zij niet beschouwd worden als een vaste of variabele kost binnen het bedrijf. Ook A9 geeft aan dat de werknemers geen nummer zijn. Hierdoor zal de betrokkenheid in het bedrijf vergroten, wat het bedrijf kan helpen bij het doorvoeren van veranderingen.

“Ik denk dat wij vandaag een vrij korte band met onze medewerkers hebben. Dat zijn geen nummers, als de ene of de andere in de privéomgeving iets aan de hand heeft, dan zijn wij als bedrijfsleider toch ook wel begaan. Als mensen zich goed voelen in hun privésituatie, is dat goed voor het bedrijf.” (A1)

“Je komt ergens op een bepaald moment in een vertrouwenssituatie en dan ben je misschien geen deel van de familie, maar je wordt wel zo behandeld. Je bent vrienden, je bent familie, ook al ben je geen familie bij manier van spreken. Je bent effectief van mens

tot mens aan het spreken. Je kan vragen wat je wilt. Je kan spreken over je specifieke problemen of over uitdagingen. Ze gaan je daar mee proberen te helpen, ook al weten ze het zelf ook niet altijd. Er wordt ook heel goed geluisterd.” (A6)

De lange termijn visie en het familiaal karakter strekt zich bovendien verder uit naar de omgeving buiten het bedrijf. Zo geeft A9 aan dat men als familiebedrijf er veel belang aan hecht om een goede relatie op te bouwen op lange termijn met de klanten en de leveranciers. A12 bevestigt dat het familiale karakter zich ook uit naar de klanten toe, aangezien zij voor de klant zeer toegankelijk proberen te zijn. Deze sterke relaties met *stakeholders* kunnen het familiebedrijf een voordeel opleveren bij co-creatie.

Verder werd enkele keren aangehaald dat de communicatielijnen in het familiebedrijf korter zijn dan in niet-familiale bedrijven. Zo geeft A5 aan dat wanneer zij hulp nodig heeft, zij makkelijk te raden kan gaan bij één van de familieleden. Niet alleen tussen de familieleden zijn de communicatielijnen korter, ook tussen de familiale bedrijfsleiding en de werknemers. Dit heeft als gevolg dat er sneller beslissingen genomen kunnen worden in het familiebedrijf en er sneller veranderingen doorgevoerd kunnen worden. Zo geeft A8 aan dat er sneller iets veranderd kan worden binnen familiebedrijven door de minder formele structuren. Ook A10 vertelt dat men in een familiebedrijf sneller een andere richting kan uitgaan, aangezien er in een groot bedrijf meer overlegorganen en structuren zijn.

“Als baas sta je zelf met je twee voeten erin. Wat betekent dus dat er ook een veel sneller beslissingspatroon is als er iets beslist moet worden. Als je in een grote organisatie zit, dan moet het eerst helemaal van onder tot boven geraken en dat moet dan ook allemaal heel goed gecalculeerd en gebudgetteerd worden. Terwijl als je zelf als eigenaar ertussen staat, dan is ook het buikgevoel heel belangrijk en kan je ook wel eens beslissingen op intuïtie nemen.” (A12)

Daarnaast werd door enkele respondenten vermeld dat de familie een bron van informatie, kennis en ervaring kan vormen. Zo zegt A1 dat hij vanaf dag één toegang had tot alle informatie die binnen de organisatie aanwezig was. Daarbij komt de informatie die hij verkreeg van de familieleden. Dit speelde volgens hem een grote rol in het groeiproces van het bedrijf en bij de opbouw van kennis. A8 duidt erop dat de kennis die van generatie op generatie wordt overgedragen een voordeel zijn en zij daar ook aan werken. Zij proberen de kinderen vanaf veertien à vijftien jaar te betrekken bij het familieforum om hen op een zo goed mogelijke manier kennis te laten nemen van het bedrijf. Niet alleen de kennis wordt overgedragen van generatie op generatie, maar ook de passie.

“De kennis van het product wordt van generatie op generatie doorgegeven. Je bent ermee opgegroeid van kindsbeen af, dus daar heb je een enorme voorsprong in. Je kan niet alles uit de eigen familie halen, maar de basis *knowhow* die heb je en die kan je alleen maar versterken door er mensen bij te halen.” (A11)

"Je hebt dat van thuis meegekregen, je hebt gezien hoe dat moet. Je hebt altijd die drijfveer gezien en dan krijg je dat automatisch mee. Je wilt je trots laten zien van: "kijk, ik kan dat ook."(A5)

6.2.5 Nadelen familiebedrijf

Familiebedrijven kunnen echter ook nadelen ondervinden bij het innoveren. Een eerste nadeel dat familiebedrijven kunnen ervaren is de beschikbaarheid van kapitaal. In het bedrijf van A11 wordt enkel gewerkt met eigen financiële middelen om zo de controle over het bedrijf te behouden en onafhankelijk te blijven van derden. Hij voegt hieraan toe dat dit nadelig kan zijn omdat dit remmend kan werken op innovatie. Men investeert pas als men de middelen hiervoor heeft. Het aantrekken van extern kapitaal zou in hun geval een stijlbreuk met het verleden zijn, wat toch wel gevoelig ligt binnen het bedrijf. A1 sluit hierbij aan en vertelt dat familiebedrijven het mogelijk moeilijker vinden om met extern kapitaal te werken. Dit zorgt er namelijk voor dat er een 'pottenkijker' bij in het bedrijf komt. Hij voegt er wel aan toe dat hij zou overwegen om met extern kapitaal te werken om het voortbestaan van het bedrijf te verzekeren. Ook A6 zegt dat het familiebedrijf er moeite mee kan hebben om aandelen uit te geven buiten de familie. Externen die deel uitmaken van het kapitaal in het familiebedrijf zijn volgens A6 een zware kwestie, aangezien men dit niet gewoon is. Zo wordt de familieband op een gekke manier geschaad.

Toch zijn er ook een heel aantal respondenten die toegeven dat ze geen moeite hebben met het aantrekken van extern kapitaal. Daarnaast vertelt A2 dat familiebedrijven de reflex hebben om zo weinig mogelijk belastingen te betalen. Dit doen ze door te zorgen voor zoveel mogelijk kosten en zo weinig mogelijk investeringen, waardoor de solvabiliteit van het bedrijf lager ligt. Banken kijken hier uiteraard naar en zo hebben familiebedrijven volgens A2 een kleinere kans om geldmiddelen te verkrijgen bij de bank.

Ten tweede moet men als familiebedrijf, volgens A1, oppassen dat men niet te kortzichtig gaat denken en niet met oogkleppen rondloopt. Hij vertelt dat het in sommige gevallen eigen is aan familiebedrijven om alle problemen intern op te lossen. A3 sluit hierbij aan en zegt dat wanneer men te veel intern blijft, men bedrijfsblind kan worden. Daarnaast staan in familiebedrijven langer dezelfde personen aan het hoofd van het bedrijf. A12 duidt erop dat in andere bedrijven de bedrijfsleiders sneller wisselen, waardoor men ook andere ideeën binnen krijgt, terwijl dit in familiebedrijven niet het geval is.

Ten derde is het essentieel dat de band tussen de familieleden goed is. Wanneer dit niet het geval is of de familieleden tegenstrijdige visies hebben, kan dit leiden tot ruzie en is het moeilijk om verder te geraken. Wanneer er geen einde komt aan deze discussies en men er niet uit raakt, leidt dit volgens A8 tot spanningen in heel het bedrijf. Wanneer werknemers voelen dat er geen eendrachtige familie achter het bedrijf staat, vertrekken zij. Enkele respondenten vertellen dat in het verleden de familieleden die niet actief waren in het bedrijf of niet geïnteresseerd waren, werden uitgekocht om zo ruzies te vermijden. A2 wijst er wel op dat dit uitkopen niet te dikwijls mag gebeuren, aangezien dit veel geld kost en dit een negatieve invloed heeft op het vermogen om te innoveren. Bovendien vertelt A8 dat het makkelijker is om met minder aandeelhouders te discussiëren.

Hieruit volgt dat de emoties in familiebedrijven hoger kunnen oplopen dan in niet-familiale bedrijven. A7 geeft aan dat, door de laagdrempeligheid in familiebedrijven, de mensen dichter op elkaar zitten. Dan kunnen de verschillende meningen beginnen te botsen. Dit voorkomen en oplossen vraagt veel energie van de bedrijfsleiding.

Daarnaast bestaat het risico dat de familiale doelstellingen voorop gesteld worden aan de doelstellingen van het bedrijf. Zo vertelt één van de respondenten dat in één van de vorige generaties het bedrijf werd uitgezogen door de familiale aandeelhouders en dat er te weinig aan de toekomst van het bedrijf gedacht werd. Toch geven al de respondenten in dit onderzoek aan dat het belang van het bedrijf altijd vooropgesteld wordt.

“Er zijn families die zeggen: “Wij willen zoveel mogelijk kapitaal dat rendeert”, maar dat is hier absoluut niet zo. Hier wil men met dat kapitaal zoveel mogelijk andere dingen gaan doen. Alles wat we verdienen, wordt weer geïnvesteerd en heel weinig gaat naar de familie zelf.” (A6)

Vervolgens moet men als familiebedrijf oppassen dat men niet te hard blijft hangen in de tradities van het bedrijf. Zo geeft A2 aan dat in sommige familiebedrijven de winst in heel innovatieve producten zit, maar dat er toch niet afgestapt wordt van het verleden. In familiebedrijven duurt het volgens hem langer om diensten en producten die voorbijgestreefd zijn, los te laten. Toch mag men niet te lang vasthouden hieraan, aangezien dit dodelijk kan zijn voor het bedrijf. Door enkele respondenten wordt aangegeven dat de vorige generaties het vaak moeilijker hebben om af te stappen van deze tradities dan de externe bedrijfsleiding of de generatie die op dit moment aan het hoofd van het bedrijf staat. A9 geeft aan dat het breken van de tradities in het bedrijf soms tot spanningen kan leiden.

“Er zijn bepaalde tradities maar ook die mogen af en toe wel eens opnieuw bijgesteld worden. Het is niet omdat je een bepaalde traditie hebt dat je u daar de rest van uw leven aan moet vasthouden. Als er dingen zijn die kunnen en moeten veranderen en die het bedrijf ten goede komen, dan moet je dat doen.” (A12)

“Ik heb heel veel aan m’n vader gehad, maar als ik het vandaag doe zoals m’n vader het deed, dan denk ik niet dat we nog bestonden. Alles verandert zo snel.” (A13)

“Als je niet mee gaat met de nieuwe trends, dan heb je na een tijd geen klanten meer. Als je zegt: “Ik blijf geloven in het oude systeem want het zal altijd blijven bestaan”, dan ben je mis. In de toekomst moet je innovatieve dingen doen, juist door de markt te pakken vooraleer iemand anders dat doet.” (A2)

Tot slot geven enkele respondenten aan dat de vorige generatie de huidige generatie wil beschermen. A11 zegt dat men door de vorige generatie vaak aangemaand werd om toch voorzichtig te zijn, aangezien het vernieuwen gepaard gaat met grote risico’s en hoge investeringen.

“Mijn vader wou mij beschermen tegen het fouten maken. Dan heb ik op een gegeven moment tegen mijn vader gezegd: “Papa, doe mij één plezier, laat mij mijn fouten maken.

Door altijd constant de oplossing hier voor mij te leggen en mij niet de fouten te laten maken, gaat het niet lukken. Stel dat er morgen met u iets gebeurt, dat je mij niet meer kan verder helpen, dan sta ik hier en dan weet ik ook niet hoe het moet gebeuren." Daar heeft hij wel een beetje gegromd want mijn vader was altijd zo op het feit van, er mag niks mis gaan. Maar hij heeft, denk ik, toch wel ingezien dat het goed gekomen is." (A5)

6.2.6 Hefbomen

In dit gedeelte worden de factoren besproken die vereist zijn om te innoveren in familiebedrijven en de factoren die innovatie kunnen bevorderen. Ten eerste is het noodzakelijk dat de familiale eigenaren en de bedrijfsleiding open staan voor verandering. Zo wijst A12 er op dat men zelf het goede voorbeeld moet geven, anders kan men niet verwachten dat de werknemers hierin meegaan. De bedrijfsleiding moet achter de beslissing staan die genomen wordt.

"Zelf moet je het goede voorbeeld geven, anders maak je er op voorhand maar een kruis over. Als je mensen dat niet zien, is het verloren. De mensen moeten het gevoel hebben dat er boven iemand zit die er voor 300 procent van overtuigd is. Dat straalt zich af op de rest. Er is een deel die aan de kar trekt, maar die trekkers moeten wel het gevoel hebben dat de baas er 300 procent achter staat." (A8)

Wanneer de beslissing genomen wordt om een verandering door te voeren, moet men blijven doorzetten. Zo vertelt A4 dat zij zich niet van de wijs laten brengen door een tegenslag. De nodige portie wilskracht en overtuiging moet aanwezig zijn.

"Ondernemen betekent sowieso dat je ook geld kan verliezen, soms veel geld. Maar op een bepaald ogenblik moet je die beslissing wel nemen en dan is het een kwestie van, je moet niet achteruit kijken. Als je een beslissing genomen hebt en het draait niet goed uit, dan moet je daar een oplossing voor vinden en niet blijven zeuren. Ik probeer alle beslissingen de nodige aandacht te geven die ze nodig hebben, om toch de juiste te nemen. Ik denk dat het ook niet in mijn natuur zit om bij de pakken te blijven zitten." (A1)

Ten tweede moet men iedereen mee krijgen bij het doorvoeren van een vernieuwing. Zonder een team ben je niks, vertelt A9. Iedereen binnen het bedrijf moet aan hetzelfde zeel trekken. Dit kan door voldoende te communiceren met de werknemers en de aandeelhouders. A1 geeft aan dat alles goed uitgelegd moet worden en dat verteld moeten worden wat de bedoeling is van een verandering. A8 wijst erop dat aangegeven moet worden waarom een bepaalde weg wordt uitgegaan, maar ook waarom bepaalde dingen niet worden doorgevoerd. Bovendien moet dit telkens opnieuw herhaald worden. Men moet iedereen ervan overtuigen dat er een goede beslissing wordt genomen voor het bedrijf. Iedereen moet achter het idee staan vertelt A5. Hierbij helpt het om de planning op een regelmatige basis samen te overlopen, aldus A4. In het bedrijf van A8 wordt regelmatig een communicatiemeeting georganiseerd waarin wordt verteld wat er de afgelopen maanden werd gedaan en wat er de komende maanden zal gebeuren. Wanneer de verandering een succes is, moet dit ook onder de aandacht worden gebracht. Zo vertelt A13 dat het belangrijk is om successen te vieren. Dit leidt ertoe dat de betrokkenheid verhoogt en er

minder weerstand optreedt tegen de verandering. De medewerkers en aandeelhouders zullen op deze manier het gevoel krijgen dat ze meetellen, volgens A10.

“Als je geen betrokkenheid hebt, heb je geen innovatie. Alle andere skills kan je leren, maar als men niet open, betrokken en nieuwsgierig is, dan ga je nooit kunnen innoveren.” (A3)

Er zijn nog enkele manieren om de betrokkenheid van de werknemers te verhogen. Zo vertelt A10 dat ze de werknemers weinig controleren en dat het belangrijk is om vertrouwen te hebben in hen. Er wordt de voorkeur gegeven aan een *bottom-up* cultuur, in plaats van een *top-down* aanpak. A12 vertelt dat ze de werknemers zelf laten meedenken, onder andere over hoe dingen het best georganiseerd kunnen worden. De werknemers worden gestimuleerd om zelf met oplossingen te komen en dit wordt niet van boven uit gedelegeerd. Daarnaast moeten de werknemers hun eigen mening kwijt kunnen. A8 vertelt dat er *input* en een kritische blik van de werknemers gevraagd worden. Hij voegt eraan toe dat wanneer de werknemers hun kritische mening niet kwijt kunnen, het bedrijf een gevaar voor zichzelf wordt. Wanneer bovenstaande elementen aanwezig zijn in het bedrijf, kan dit ertoe leiden dat de werknemers meer flexibel zijn. Daarnaast wijst A10 erop dat in het bedrijf vooral de nadruk wordt gelegd op de *output* in plaats van de *input*. Volgens A3 is het belangrijk om de drempel laag genoeg te houden.

“Als je veel bezig bent met *input* te definiëren, dan ga je zien dat er weinig creatieve *output* is. Als je zegt: “Doe maar op, doe maar wat je denkt dat moet”, dan maximaliseer je innovatie en creativiteit.” (A10)

“Ik geloof niet echt zo heel fel in radicale innovatie. Door dat kind die naam te geven, ga je volgens mij heel erg remmend werken op innovatie. Mensen gaan intern denken: “Is dit wel straf genoeg, is dat baanbrekend genoeg?”. Soms, door het te goed te willen doen of te knap uit de hoek te willen komen, werkt dat verlamdend.” (A3)

Ten derde is het van belang dat men binnen het bedrijf fouten mag maken. Zo geeft A5 aan dat iedereen fouten kan maken, het mag gewoon niet elke dag dezelfde fout zijn. Bovendien kan er uit deze fouten geleerd worden, zo weet men onder andere waarmee men in de toekomst rekening moet houden. Het falen hoort volgens velen bij het ondernemerschap. Zo geeft A1 aan dat meestal enkel de succesverhalen verteld worden. Echter vooraleer iets een succes wordt, loopt men een aantal keer met het hoofd tegen de muur. A7 geeft aan dat zij durven te komen met nieuwe producten en dat zij hier ook mee durven falen. Hieruit volgt bovendien dat eerdere ervaringen kunnen helpen bij het innoveren. Ervaring uit het verleden levert kennis op voor de toekomst. A10 vertelt dat men door de ervaring sneller projecten kan afschrijven wanneer men voelt dat het niet werkt.

“Falen in *part of the game*. Op de tien innovaties zullen er misschien maar drie echt succesvol zijn. We proberen natuurlijk elke dag beter te worden, maar als je niet faalt in je innovaties betekent dat heel waarschijnlijk dat ze niet radicaal genoeg zijn. Wij falen in veel innovatie. Als we zien dat het niet lukt, dan voeren we projecten ook af en wij doen dat ook snel. Maar als we zien dat het lukt, dan voeren we het ook door. Je moet fouten maken, als

je geen fouten maakt, kan je niet innoveren. Wij zeggen: "Als je geen fouten maakt, is het een teken dat je niet goed bezig bent."" (A10)

Ten vierde dienen er goede banden aanwezig te zijn. Allereerst heeft dit betrekking op de banden tussen de familieleden onderling. Zo wijst A1 erop dat iedereen uiteraard een eigen mening mag hebben, maar dat men respect moet hebben voor elkaar. Om tot een goede verstandhouding te komen, moet men luisteren naar elkaar en open staan voor kritiek. A6 wijst erop dat er voldoende vertrouwen aanwezig moet zijn in elkaar, aangezien men samen gaat investeren. De band tussen de bedrijfsleiding en de werknemers moet eveneens goed zitten. Anders is het moeilijk om de werknemers mee te krijgen bij het doorvoeren van veranderingen.

Hieruit volgt dat de familie het eens moet zijn over de richting die wordt uitgegaan met het bedrijf. Enerzijds is het belangrijk dat meningsverschillen niet worden doorgetrokken naar wat er zich buiten het bedrijf afspeelt. Anderzijds mogen familiale problemen of privé zaken het bedrijf niet binnen sluipen. Ook A4 vertelt dat de meningen al eens kunnen verschillen, maar dat men als familie uiteindelijk wel dezelfde mening moet delen over de beleidsvoering van het bedrijf. Bovendien moet het belang van het bedrijf voorop gesteld worden aan het belang van de familie.

"Als je niet kan samenwerken, dan wordt het wel heel moeilijk natuurlijk. Over het bedrijf moet je heel duidelijk dezelfde ideeën en dezelfde visie hebben. Als je daarover twee verschillende meningen hebt, dan blijf je ook niet samen." (A12)

"Het moet in de familie goed gaan zodat je goed kan functioneren in het bedrijf, maar het bedrijf moet ook goed gaan zodat je goed kunt functioneren in de familie. Het is eigenlijk geven en nemen langs de twee kanten." (A4)

Daarnaast dient men over competente werknemers te beschikken die de juiste kennis en vaardigheden bezitten. In enkele bedrijven wordt een bijkomende opleiding voorzien zodat de werknemers beter kunnen omgaan met de verandering of om hen te leren werken met de nieuwe technologie. A10 duidt op het levenslang leren dat gestimuleerd wordt bij de werknemers. Daarnaast wordt er verschillende keren op gewezen dat familieleden geen voorrang krijgen wat betreft de werkgelegenheid in het bedrijf. Volgens A2 moeten de plaatsen binnen het familiebedrijf verdiend worden. A12 wijst erop dat de familieleden, wanneer zij willen werken in het familiebedrijf, hiervoor voldoende interesse moeten tonen. Daarnaast moeten zij over de juiste capaciteiten beschikken en dient er een vacature open te staan. Wanneer andere werknemers het gevoel krijgen dat familieleden in het bedrijf bevoordeeld worden, kan dit tot problemen leiden, aldus A1. Het is dus belangrijk dat er goede afspraken worden gemaakt omtrent de tewerkstelling van de familie in het bedrijf. Deze afspraken worden in enkele gevallen vastgelegd in een familiecharter.

"Je hebt drie petten: de familie, de mensen die bij je werken en de aandeelhouders. Je mag de familie niet voorzetten in het bedrijf want dan heb je geen bedrijf meer. Een familielid krijgt geen voorrang. Als je dat begint te doen, krijg je zoveel wrevel binnen het bedrijf zelf, dat je op het laatste geen goede mensen meer hebt. Dat staat haaks op het hebben van een goede sfeer." (A2)

Uiteraard dient men te beschikken over het nodige kapitaal, aangezien innovatie vaak gepaard gaat met grote investeringen. Dit kapitaal moet men ook durven investeren. Het geld dat geïnvesteerd wordt komt misschien nooit meer terug, aldus A6. Enkele respondenten geven aan dat subsidies hen geholpen hebben bij het innoveren. Toch zegt A8 dat subsidies niet de *trigger* mogen zijn om te innoveren, maar dat dit de beslissing om te innoveren wel kan accelereren.

“Het is makkelijker om in een bedrijf te zeggen, we gaan 10.000 euro investeren in een nieuw systeem waarbij er 99 procent zekerheid is dat het zichzelf terug verdiend, dan een investering te doen van 100.000 euro waarbij er maar 10 procent kans is dat dit terug verdiend wordt.” (A6)

Vervolgens geven enkele respondenten aan dat extern advies kan helpen bij het innoveren. Zo zitten er vaak externen in de raad van advies of de raad van bestuur van de familiebedrijven die deel uitmaken van dit onderzoek. Het werken met externen kan verschillende voordelen met zich meebrengen. Enerzijds brengen deze externen extra kennis en ervaring mee. Anderzijds vormen deze een klankbord voor de bedrijfsleiding. Deze externen kunnen bovendien objectief naar het bedrijf kijken en zo kritisch advies verstrekken. A10 wijst erop dat externen bedrijfsblindheid helpen voorkomen.

“We hebben voor extern advies geopteerd om toch ergens een objectief beeld te krijgen en iemand die op een bepaald moment ook verantwoord durft te zeggen waar het op staat. Het is niet iemand die moet knikken voor mij. Die moet bepaalde dingen in vraag durven stellen.” (A1)

Tevens wordt meermaals aangegeven dat men een netwerk dient te hebben. Zo geeft A2 aan dat men de juiste mensen op het juiste moment moet kennen. Bovendien heeft men zonder leveranciers en klanten geen zaak. De informatie die men bij leveranciers en klanten haalt, kan ook gebruikt worden om verder te groeien. Volgens A8 helpt het hebben van een netwerk je uit je comfortzone te halen waardoor er ruimte gecreëerd wordt om na te denken.

Tot slot vermelden enkele respondenten dat het belangrijk is om snel genoeg naar de markt te gaan. A11 vertelt dat men niet te lang mag wachten met het doorvoeren van vernieuwingen. Hoe langer men hiermee wacht, hoe groter de kans dat één van de concurrenten op hetzelfde idee komt.

6.2.7 Hinderpalen

Door de respondenten wordt aangegeven dat het doorvoeren van veranderingen en innoveren weerstand met zich mee kan brengen. Zo geeft A1 aan dat mensen over het algemeen niet gemaakt zijn om te veranderen en dat verandering kan aanvoelen als een bedreiging. Dit kan ervoor zorgen dat het moeilijk is om alle werknemers mee te krijgen bij het innoveren. Bovendien kunnen de werknemers gedemotiveerd raken wanneer niet alles even vlot verloopt.

“Weerstand heb je altijd. Mensen zijn gewoon van bepaalde dingen op een bepaalde manier te doen. Ze doen dat al jaren zo, dus waarom zou dat nu opeens niet meer goed zijn. Dat zit ingebakken in de mensen en dat is iets dat heel normaal is denk ik. Die weerstand moet

je trachten te overwinnen door dingen te doen en door te laten inzien dat het wel kan. Deze mensen dan ook confronteren door te zeggen: "Kijk het lukt wel en het kan wel en dat is het resultaat." Dan zullen zij dat ook wel inzien. Maar bij iedere verandering bots je onmiddellijk op die weerstand, er zijn heel weinig mensen die direct mee zijn." (A12)

"Er is zeker vijf keer iemand aan m'n bureau geweest om te zeggen dat ze er mee gingen stoppen: "Dat moeten we echt niet meer doen." In die beginfase gaan er dingen mis en dan worden mensen gedemotiveerd." (A13)

Bij het doorvoeren van een verandering kunnen vaak drie groepen geïdentificeerd worden. De eerste groep werknemers zijn degenen die snel open staan voor de verandering, de voorlopers of de voorttrekkers. De tweede groep werknemers heeft het al wat moeilijker met het aanvaarden van de verandering, dit zijn de mensen die de verandering gewoon ondergaan. De derde groep werknemers zijn degenen die tegenwerken of zij die helemaal niet om kunnen met verandering. Enerzijds werd door enkele respondenten aangegeven dat men afscheid neemt van deze laatste groep wanneer deze na verloop van tijd nog niet mee konden of wilden, aangezien dit een bedreiging kan vormen voor de onderneming. Anderzijds vertelt A7 dat men als bedrijf niet zomaar kan zeggen dat de werknemers moeten vertrekken

"Je bent maar zo snel als de traagste in heel je schakel. Je moet iedereen mee hebben. Je hebt: trekkers, volgers en wringers. Haal je die wringers eruit, komen er altijd andere wringers in de plaats. Je moet alleen zorgen dat die wringers een zo klein mogelijke groep zijn. Je kan niet iedereen mee hebben, maar zorg wel dat je trekkers en je volgers mee zijn." (A9)

Het overwinnen van deze weerstand vergt veel energie. Om de werknemers toch mee te krijgen in het veranderingsproces worden verschillende methodes gehanteerd. De methode die het meest aan bod kwam, is het communiceren naar de werknemers toe. Dit werd reeds toegelicht bij het vorige thema dat besproken werd. Er wordt veel gepraat met en uitgelegd aan de werknemers. Zo zegt A1 dat de werknemers op voorhand goed geïnformeerd werden en dat er uitgelegd werd waarom de verandering werd doorgevoerd. Door A6 wordt aangegeven dat men het soms een tijdje laat rusten, om het idee later weer op het juiste moment terug op de agenda te brengen.

A2 merkt op dat er niet alleen weerstand binnen het bedrijf kan ontstaan, maar ook daarbuiten. De markt moet erin mee gaan en de klant moet in het nieuwe product geloven. In het begin kan er weerstand ontstaan doordat de klant denkt dat het een monopolieproduct wordt waarvoor een hoge prijs gevraagd wordt. Bij de klant moet een vertrouwensrelatie opgebouwd worden zodat deze merkt dat men niet te veel betaald bij het steunen van een innovatief product. Zo stelt A2 het volgende:

"Iedereen moet zich gelukkig voelen met een beter product. In eerste instantie zijn wij winnaar omdat we het verkopen en er aan verdienen, maar de klant moet ook winnaar worden. Als je iets ontwikkelt waar maar één partij beter van wordt, dan is het veel moeilijker." (A2)

Daarnaast geven enkele van de familiebedrijven aan dat het innoveren belemmerd wordt door wetten en regelgevingen. A1 geeft aan dat zij als kleine onderneming slechts op beperkte steun kunnen rekenen vanuit de overheid. Zij kunnen geen aanspraak maken op subsidies of andere geldmiddelen en zijn afhankelijk van eigen kapitaal. Dit beperkt de snelheid waarmee innovaties in de markt gezet worden. Ook A4 geeft aan dat ze niet konden uitbreiden doordat ze beperkt werden door wettelijke voorschriften. Dit heeft hen zeer veel tijd gekost aangezien men onmogelijk een nieuwe machine kon bestellen door de onzekerheid in verband met het uitbreiden van het gebouw. Beperkingen aan het uitbreiden werden eveneens vermeld door A5.

Tot slot wordt meermaals aangehaald dat de factor tijd een belemmering kan zijn. Zo wijst A9 erop dat het veranderingsproces veel tijd in beslag neemt. Hieruit volgt dat sommige respondenten aanhalen dat de snelheid waarmee zaken worden doorgevoerd soms te laag ligt. A13 vertelt dat ze met meer focus, het innovatieproces sneller kunnen laten verlopen.

“Ik denk dat het altijd sneller kan. Er is ook een beetje een muur waar je tegen loopt, de job en de dagdagelijkse taken die moeten vervuld worden. Je moet de tijd hebben om met nieuwe dingen bezig te zijn. In moeilijke tijden heb je niet veel mensen op overschot en dan wordt dat natuurlijk een stukje moeilijker.” (A12)

“Ik denk dat we bepaalde dingen sneller zouden moeten beslissen, in de zin van, als je nieuwe dingen test en probeert, dat we daar misschien een termijn moeten opzetten en ons daar ook meer aan houden. Zo doende dat je misschien meerdere dingen kunt proberen.” (A1)

HOOFDSTUK 7: DISCUSSIE

In dit hoofdstuk worden de bevindingen uit de *case study* vergeleken met de literatuur. Er wordt nagegaan wat in overeenstemming is met elkaar, maar ook welke bevindingen de literatuur tegenspreken. Vervolgens worden enkele praktische implicaties weergegeven. Tot slot worden de beperkingen van dit onderzoek toegelicht en worden enkele suggesties gedaan voor toekomstig onderzoek.

7.1 Vergelijking literatuuronderzoek met case study

7.1.1 Innovatiegedrag

In het derde hoofdstuk werd nagegaan waardoor het innovatiegedrag van familiebedrijven gekenmerkt wordt. Ten eerste werd gekeken naar de *inputs* van het innovatieproces. Uit de literatuur blijkt dat familiebedrijven minder investeren in onderzoek en ontwikkeling (O&O) (Block, 2012; Crisman & Patel, 2012; Matzler et al., 2014). De CEOs die deel uitmaken van de *case study* benadrukken dat ze investeren in O&O. Of ze minder of meer investeren in O&O kan niet worden afgeleid uit dit empirisch onderzoek. Een belangrijke toekomstige onderzoekspiste zou kunnen zijn te onderzoeken of familiebedrijven daadwerkelijk minder investeren in O&O in vergelijking met niet-familiebedrijven (replicatiestudie). Of mogelijk nog interessanter: welke familiebedrijven in de groep van familiebedrijven investeren juist meer in O&O in vergelijking met andere familiebedrijven en wat maakt dat dit zo is?

Ten tweede werd gekeken naar de *outputs* van innovatie in familiebedrijven. In de literatuur zijn de resultaten hieromtrent inconsistent. Enerzijds stellen sommige auteurs dat er een positieve relatie bestaat tussen familiale betrokkenheid in het bedrijf en de *outputs* van het innovatieproces (Hsu et al., 2014; Lichtentaler & Muethel, 2012). Anderzijds beweren bepaalde auteurs het omgekeerde (Chin et al., 2009; Czarnitzki & Kraft, 2009) en stellen zij vast dat familiebedrijven minder innovatief zijn dan niet-familiale bedrijven. Uit de *case study* blijkt dat de familiebedrijven veel belang hechten aan innovatie en zij zeer innovatief uit de hoek kunnen komen. Of familiebedrijven ook meer innoveren dan niet-familiale bedrijven kon in dit onderzoek niet worden nagegaan. Dit vormt een interessante onderzoekspiste voor toekomstig onderzoek, eveneens omdat de resultaten in de literatuur hieromtrent inconsistent zijn.

Daarnaast bleek uit de literatuur dat familiebedrijven vooral incrementele veranderingen doorvoeren (De Massis et al., 2015; Nieto et al., 2015). Dit wordt tegengesproken door de bevindingen uit de *case study*. De respondenten vertellen dat zowel belang wordt gehecht aan incrementele als radicale innovatie. De literatuur geeft aan dat familiebedrijven minder radicaal innoveren aangezien zij over minder middelen beschikken wegens de aversie tegen extern kapitaal. Dit wordt deels bevestigd en deels tegengesproken door de respondenten. Enerzijds geven een aantal respondenten aan dat dit geen beperking vormt en dat zij open staan voor extern kapitaal. Anderzijds blijkt dat enkele respondenten toch de voorkeur geven aan interne financiering en dat dit inderdaad een belemmering kan vormen om radicaal te innoveren. Het kan in de toekomst interessant zijn om na te gaan welke familiebedrijven in de groep van familiebedrijven weigerachtig staan tegenover extern kapitaal en welke niet en wat de reden hierachter is. Verder wijst de

literatuurstudie uit dat latere generaties in het familiebedrijf meer open staan voor verandering (Carrasco-Hernández & Jiménez-Jiménez, 2013). Dit wordt ondersteund door de bevindingen uit de *case study*. Verschillende respondenten geven aan dat de vorige generaties het vaak moeilijker hadden met veranderingen en zij bleven vasthouden aan tradities.

Ten derde werden de innovatie activiteiten van familiebedrijven bestudeerd. Ook hierover zijn de resultaten in de literatuur inconsistent. De meeste auteurs tonen aan dat familiebedrijven minder geneigd zijn om tijdens het innovatieproces samen te werken met andere partijen (Kotlar et al., 2013; Nieto et al., 2015). Anderzijds beweren sommige auteurs dat familiebedrijven hier wel voor open staan en dat zij tijdens het innovatieproces hun netwerk benutten (De Massis et al., 2015). Uit de *case study* blijkt dat familiebedrijven er belang aan hechten om met andere partijen samen te werken. Zo wordt er onder andere samengewerkt met leveranciers, klanten, bedrijven, kennisinstellingen en andere partijen. Door te spreken of samen te werken met anderen ontstaan nieuwe ideeën. Het is echter wel van belang dat er samengewerkt wordt op een correcte manier. Aangezien de resultaten in de literatuur hieromtrent inconsistent zijn en hieraan nog maar weinig aandacht werd besteed, kan dit een piste vormen voor toekomstig onderzoek. Hierbij kan het interessant zijn om na te gaan of familiebedrijven meer of net minder geneigd zijn om met andere partijen samen te werken dan niet-familiale bedrijven, aangezien dit uit het empirisch onderzoek niet kon worden afgeleid.

Verder werd in hoofdstuk drie de aandacht gevestigd op de weerstand die kan ontstaan bij het doorvoeren van veranderingen. Veranderingen kunnen namelijk angst en onzekerheid veroorzaken waardoor personen onzeker of opstandig worden (Dunican & Keaster, 2015). De bevindingen uit de *case study* bevestigen dit. Zo blijkt het vaak moeilijk om iedereen mee te krijgen bij een verandering binnen het bedrijf. De respondenten geven aan dat deze weerstand beperkt en overwonnen kan worden door veel te communiceren. Dit sluit aan bij het onderzoek van Lambrechts (2012).

7.1.2 Bekwaamheid tot innoveren

In het vierde hoofdstuk werd besproken welke unieke eigenschappen familiebedrijven bezitten en hoe deze hen een voordeel kunnen opleveren bij het innoveren. Ten eerste werd de *agency theory* besproken. Deze theorie stelt dat familiebedrijven een voordeel bezitten doordat in deze bedrijven vaak geen opsplitsing bestaat tussen het eigendom en het management (Jensen & Meckling, 1976). Dit zorgt ervoor dat de belangen binnen het bedrijf sneller op dezelfde lijn liggen en zo dient er minder gecontroleerd te worden (Poza & Daugherty, 2014). Ondanks dat er in de literatuur veel aandacht wordt besteed aan de *agency theory*, werd dit door de respondenten niet aangehaald als een voordeel dat het familiebedrijf bezit ten opzichte van niet-familiale bedrijven. Wel geven enkele respondenten aan dat een familie sneller aan éénzelfde zeel trekt.

De *stewardship theory* daarentegen, stelt dat de agent of manager het belang van de organisatie boven het eigenbelang plaatst, in tegenstelling tot de *agency theory* (Madison et al., 2016). Door de respondenten wordt aangegeven dat zij zich verantwoordelijk voelen voor de verderzetting van het bedrijf en dat zij het bedrijf willen overdragen naar de volgende generatie. Hierdoor worden beslissingen genomen die het voortbestaan van het bedrijf garanderen en dit heeft een gunstig

effect op het innoveren. Door de respondenten werd bovendien meermaals aangegeven dat het bedrijfsbelang primeert, wat de *stewardship theory* ondersteunt.

Vervolgens werd in hoofdstuk vier de *resource-based view* besproken. Deze theorie identificeert enkele bronnen waarmee het familiebedrijf zich kan onderscheiden ten opzichte van niet-familiale bedrijven. In de literatuur worden de volgende unieke bronnen geïdentificeerd: het menselijk kapitaal, het sociaal kapitaal, het geduldig kapitaal, het overlevingskapitaal, de *governance* structuur, de organisatorische structuur en de reputatie (Huybrechts et al., 2011; Sirmon & Hitt, 2003). Door de *case study* werd bevestigd dat verschillende van deze bronnen het familiebedrijf een voordeel kunnen opleveren bij het innoveren. Ten eerste wijzen de respondenten erop dat de kennis en de passie overgedragen worden van generatie op generatie. Ten tweede wordt aangehaald dat er tussen de familieleden onderling en tussen de bedrijfsleiding en de werknemers vaak een sterke band aanwezig is, wat zorgt voor een hogere betrokkenheid. Deze sterke relaties strekken zich bovendien verder uit naar alle *stakeholders* van het bedrijf, wat het familiebedrijf een voordeel kan opleveren bij co-creatie in het innovatieproces. Ten derde duiden de respondenten op het belang van het geduldig, financieel kapitaal. Familiebedrijven ervaren minder druk om te presteren op korte termijn en hechten meer belang aan de overdracht naar de volgende generatie. Dit zorgt ervoor dat men in familiebedrijven meer tijd krijgt om innovaties in de markt te zetten. Tot slot wordt door de respondenten aangehaald dat er kortere communicatielijnen zijn, waardoor beslissingen sneller genomen kunnen worden. Uit dit empirisch onderzoek kon niet worden afgeleid of elk familiebedrijf deze voordelen bezit. Verder onderzoek moet hierover duidelijkheid scheppen.

Verder wordt door De Massis et al. (2016) gesteld dat de tradities van het familiebedrijf kunnen bijdragen aan het competitief voordeel. Door enkele respondenten wordt inderdaad verteld dat kennis en ervaringen uit het verleden kunnen bijdragen tot het innovatief vermogen van het bedrijf. Toch wordt vooral aangegeven dat men niet mag blijven vasthouden aan tradities wanneer dit de continuïteit van het bedrijf in gevaar kan brengen. Daar de respondenten overwegend de negatieve effecten van tradities binnen het bedrijf aanhalen en er in de literatuur nog maar weinig aandacht werd besteed aan de positieve bijdrage die tradities kunnen leveren, dient er in de toekomst meer onderzoek gevoerd te worden naar hoe tradities kunnen bijdragen aan het innovatieproces binnen familiebedrijven.

Tot slot wordt in hoofdstuk vier weergegeven welke factoren innovatie in familiebedrijven bevorderen. Door de respondenten wordt aangegeven dat de bedrijfsleiding moet open staan voor verandering en dat zij het goede voorbeeld moet geven. Wilskracht en overtuiging zijn hierbij van groot belang. Daarnaast dient men voldoende te communiceren om de weerstand te beperken en de betrokkenheid te verhogen. Iedereen binnen het bedrijf moet ervan overtuigd zijn dat de veranderingen het bedrijf ten goede komen. Bovendien moet de cultuur binnen het bedrijf innovatie faciliteren. Dit kan door te werken met een *bottom-up* structuur, door de werknemers voldoende vrijheid te geven en hen te vertrouwen. Hierbij wordt het maken van fouten niet afgestraft. Verder dienen er goede banden aanwezig te zijn en moet de bedrijfsleiding dezelfde visie delen over het bedrijf. Vervolgens wijzen de respondenten erop dat het bedrijf over het nodige menselijk en financieel kapitaal moet beschikken. Tevens wordt aangegeven dat de kritische blik van externe bestuurders een bijdrage kan leveren aan het innovatieproces en dat

men als bedrijf een netwerk moet hebben. Tot slot moet men snel genoeg naar de markt gaan. Deze bevindingen uit de *case study* sluiten aan bij de hefbomen die in de literatuur werden gedefinieerd (Holt & Daspit, 2015; Miller et al., 2015). Toch werd in de literatuur nog maar weinig aandacht besteed aan de hefbomen die innovatie faciliteren, terwijl hier door de respondenten veel belang aan werd gehecht. Hiernaar kan in de toekomst meer onderzoek verricht worden, onder andere om na te gaan of deze hefbomen in elk familiebedrijf het innovatieproces kunnen faciliteren.

7.1.3 Bereidheid tot innoveren

In hoofdstuk vijf werd besproken waardoor het beslissingsproces van familiebedrijven gekenmerkt wordt. Daarnaast werd ingegaan op de factoren die familiebedrijven tegenhouden of hen verhinderen om te innoveren en welke nadelen familiebedrijven kunnen ervaren. Ten eerste werd nogmaals de *agency theory* besproken. Er werd gesteld dat familiebedrijven net hogere *agency* kosten ervaren tegenover niet-familiale bedrijven (Nieto et al., 2015; Poza & Daugherty, 2014). Zo geeft de *agency* literatuur aan dat familiebedrijven voorzichtiger omspringen met hun middelen (De Massis et al., 2013). Meerdere respondenten wijzen erop dat er steeds goed nagedacht wordt vooraleer er geïnvesteerd wordt, maar dit weerhoudt hen er niet van om te innoveren. Daarnaast werd in de literatuur de aandacht gevestigd op het nepotisme binnen familiebedrijven (Padgett & Morris, 2005). Toch geven de respondenten aan dat familieleden geen voorrang krijgen binnen het bedrijf. Er wordt vooral gekeken naar de vaardigheden van de werknemers, aangezien competente werknemers belangrijk zijn om te kunnen innoveren. Verder kunnen de familieleden volgens de literatuur middelen onttrekken uit het bedrijf waardoor er minder middelen overblijven om te innoveren. Toch geven de respondenten aan dat het belang en de groei van het bedrijf altijd vooropgesteld worden. Het altruïsme binnen familiebedrijven werd door de respondenten niet ter sprake gebracht. Daar de respondenten uitwijzen dat deze factoren geen invloed hebben op de bereidheid om te innoveren, is het mogelijk dat dit in bepaalde groepen van familiebedrijven wel het geval is. Verder onderzoek dient dit uit te wijzen.

Ten tweede biedt de *prospect theory* in de literatuur een verklaring voor het beslissingsgedrag van familiebedrijven met betrekking tot innovatie. Deze theorie stelt dat de beslissingsnemer denkt in termen van winsten en verliezen. Hierbij geeft de beslissingsnemer de voorkeur aan de status quo in plaats van een gok waarbij er maar een bepaalde kans bestaat tot succes (Levy, 1997). Dit is bij de familiebedrijven die deel uitmaken van deze *case study* niet het geval. Zij investeren in innovatie ondanks de grote onzekerheid die hiermee gepaard gaat. Zij prefereren dus niet de status quo zoals door de *prospect theory* gesteld wordt. Toekomstig onderzoek kan uitwijzen of dit in elk familiebedrijf het geval is.

Ten derde geeft de *behavioral theory of the firm* een verklaring voor het nemen van risico's binnen familiebedrijven. Hierbij wordt er vanuit gegaan dat er meer risico wordt genomen en er meer geïnnoveerd wordt wanneer de bedrijfsprestaties beneden verwachting liggen (Cyert & March, 1963; Kotlar et al., 2014). Door enkele respondenten wordt dit bevestigd, maar meerdere respondenten spreken dit tegen. Zo wijzen sommige respondenten erop dat men moet investeren wanneer het bedrijf goed presteert en dat men bij slechtere bedrijfsprestaties net meer voorzichtig

omspringt met de middelen van het bedrijf. Eén van de respondenten wijst erop dat dit helemaal geen invloed heeft op het innoveren. Door de onenigheid in de praktijk hierover, kan het interessant zijn te onderzoeken binnen welke familiebedrijven dit een invloed heeft op het nemen van risico's en in welke familiebedrijven dit niet het geval is. De respondenten geven wel aan dat zij innoveren om het voortbestaan van het bedrijf te garanderen. De veranderingen in de markt en de concurrentie hebben ook een invloed op het innovatiegedrag van familiebedrijven.

Daarnaast werd er in de literatuur op geduid dat familiebedrijven bepaalde referentiepunten hanteren bij het nemen van beslissingen. Zoals hierboven reeds werd vermeld, geven de respondenten toe dat de concurrentie een stimulans vormt om te innoveren. Daarnaast blijkt uit de *case study* dat er meer geïnvesteerd wordt wanneer men over meer middelen beschikt. Zo geven sommige respondenten aan dat de beschikbaarheid van kapitaal een belemmering kan vormen in het innovatieproces. Dit komt overeen met de *strategic reference point theory* van Kotlar et al. (2014).

Tot slot werden in de literatuur paradoxale spanningen geïdentificeerd die tijdens het innovatieproces kunnen ontstaan (Ingram et al., 2014) en het doorvoeren van vernieuwingen belemmeren. Zo blijkt dat familiebedrijven het moeilijk kunnen vinden om een balans te zoeken tussen het vasthouden aan tradities en het doorvoeren van veranderingen. De respondenten bevestigen dit en geven toe dat de vorige generatie het hier vaak moeilijker mee heeft. Daarnaast is het mogelijk dat de oprichters en de vorige generatie nog te veel controle uitoefenen op de opvolgers. Uit de *case study* blijkt dat de vorige generatie de opvolgers vaak aanmaant tot voorzichtigheid. Tot slot kunnen er spanningen optreden door de keuze tussen liquiditeit en de groei van het bedrijf. Dit wordt door de respondenten tegengesproken, zij vertellen dat de groei van het bedrijf altijd voorop gesteld wordt. Het kan interessant zijn om in de toekomst onderzoek te voeren naar hoe familiebedrijven een balans kunnen vinden tussen de paradoxale spanningen die kunnen optreden tijdens het innovatieproces.

7.2 Praktische implicaties

Uit de bevindingen van dit onderzoek kunnen enkele praktische implicaties worden afgeleid. Hieronder worden enkele tips gegeven voor al dan niet familiale ondernemers die zelf radicaal willen innoveren. Ten eerste is het belangrijk dat een familiebedrijf na gaat welke unieke bronnen zij in haar bezit heeft en dat deze vervolgens worden ingezet in het innovatieproces. Zo kan bijvoorbeeld de kennis die van generatie op generatie wordt overgedragen in het familiebedrijf, het bedrijf helpen bij het innoveren.

Ten tweede blijkt uit dit onderzoek dat er verschillende factoren zijn die het bedrijf kunnen helpen bij het radicaal innoveren. Zo dient er voldoende gecommuniceerd te worden binnen het bedrijf. Er moet uitgelegd worden waarom een verandering wordt doorgevoerd en ook tijdens het innovatieproces moet men blijven communiceren. Dit zal ervoor zorgen dat er minder weerstand optreedt binnen het bedrijf. Een andere manier om de weerstand te beperken binnen het bedrijf, is door de werknemers te betrekken in het innovatieproces. Dit kan door een goede band te ontwikkelen met de werknemers en hen te stimuleren om mee te denken tijdens het innovatieproces. Zij moeten bovendien voldoende vrijheid krijgen. Het maken van fouten, zowel

door de bedrijfsleiding als door de werknemers, mag niet worden afgestraft. Uit deze fouten kan namelijk geleerd worden. Verder is het belangrijk dat men niet bedrijfsblind wordt. Om dit te voorkomen kan het handig zijn om externe bestuurders te zetelen in het bedrijf en om samen te werken met andere partijen.

Ten derde kunnen er enkele valkuilen optreden bij het innoveren in familiebedrijven waarmee de bedrijfsleiding rekening dient te houden. De bedrijfsleiding moet het eens zijn over de richting die wordt uitgegaan met het bedrijf. Wanneer dit niet het geval is kan dit leiden tot discussies, wat het innoveren belemmert. De familie moet bovendien oppassen dat de familiale doelstellingen niet boven het belang van het bedrijf worden geplaatst. Wanneer dit wel gebeurt, is het zelfs mogelijk dat er helemaal niet geïnnoveerd wordt. Daarnaast dient er een goede balans te worden gezocht tussen het behouden van de tradities van het bedrijf en het veranderen. Tradities van het bedrijf kunnen kennis opleveren in het innovatieproces, maar wanneer er hieraan te sterk wordt vastgehouden, beperkt dit het innoveren. Bovendien moeten de opvolgers van het familiebedrijf voldoende vrijheid krijgen bij het doorvoeren van veranderingen, wanneer dit niet gebeurt, kan de snelheid van het innovatieproces afnemen.

7.3 Beperkingen en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek

Een eerste beperking van dit onderzoek is dat slechts één persoon per bedrijf werd ondervraagd. In elk bedrijf werd bovendien de CEO geïnterviewd. In de toekomst zouden er meerdere personen binnen hetzelfde bedrijf ondervraagd kunnen worden. Op deze manier kunnen de verschillende perspectieven binnen het bedrijf met elkaar vergeleken worden. Een tweede beperking is dat dit onderzoek slechts werd uitgevoerd op één bepaald tijdstip. Zo kan het in de toekomst interessant zijn om personen te bevragen over een langere periode.

Deze masterproef kijkt natuurlijk naar radicale innovatie in familiebedrijven. Wanneer in de toekomst een gelijkaardig onderzoek wordt uitgevoerd bij niet-familiale bedrijven, kan er nagegaan worden op welke vlakken het innovatiegedrag van deze bedrijven verschilt. Dit zou bovendien een nuttige toevoeging zijn aan de literatuur, aangezien de resultaten hieromtrent momenteel zeer inconsistent zijn.

Tot slot dient er in toekomstig onderzoek meer aandacht besteed te worden aan de heterogeniteit van familiebedrijven onderling. Zo kan het bijvoorbeeld interessant zijn om na te gaan welke familiebedrijven in de groep van familiebedrijven innovatiever zijn. Hierbij kan nagegaan worden wat het effect is van de generatie waarin het bedrijf zich bevindt, het aantal familieleden dat aanwezig is binnen het bedrijf en andere variabelen.

HOOFDSTUK 8: CONCLUSIE

Om de continuïteit van familiebedrijven te verzekeren, is het belangrijk dat deze bedrijven blijven innoveren. Toch wijst de literatuur op het paradoxale karakter van het innovatieproces in familiebedrijven. De *ability and willingness* paradox stelt namelijk dat familiebedrijven een superieur vermogen bezitten om te innoveren, maar dat zij hier niet toe bereid zijn en bepaalde factoren hen weerhouden om te innoveren (Chrisman et al., 2014). In deze masterproef werd vervolgens getracht een antwoord te bieden op de volgende centrale onderzoeksvraag: "Wat maakt dat familiebedrijven radicaal innoveren?".

Ten eerste werd in dit onderzoek nagegaan wat maakt dat familiebedrijven een superieur vermogen bezitten om te innoveren. Wat resulteerde in de volgende deelvraag: "Zijn familiebedrijven in staat om radicaal te innoveren?". Hieruit blijkt dat familiebedrijven verschillende eigenschappen bezitten die hen een voordeel kunnen opleveren bij het innoveren. Om te beginnen ervaren familiebedrijven een voordeel op vlak van menselijk kapitaal. Zo wordt de bedrijfsspecifieke kennis vaak overgedragen van generatie op generatie en zorgen de persoonlijke relaties binnen het bedrijf ervoor dat de betrokkenheid verhoogt. Daarnaast is het sociaal kapitaal van familiebedrijven uniek, daar zij vaak sterke banden ontwikkelen binnen en buiten het bedrijf. Dit netwerk kan het innovatieproces faciliteren aangezien blijkt dat familiebedrijven belang hechten aan het samenwerken met andere partijen. Verder zorgt het geduldig kapitaal van familiebedrijven ervoor dat er minder druk ervaren wordt op korte termijn en men zo meer tijd krijgt om een innovatie door te voeren. Bovendien kan de organisatorische cultuur en structuur een belangrijke rol spelen in het innovatieproces, zo kunnen er in familiebedrijven sneller beslissingen worden genomen door de kortere communicatielijnen. Vervolgens ervaren de familieleden een verantwoordelijkheid om het bedrijf over te dragen naar de volgende generatie, wat een gunstig effect heeft op innovatie. Tot slot werd nagegaan welke factoren het innovatieproces in familiebedrijven vergemakkelijken. Zo blijkt dat het belangrijk is om een cultuur te hebben die innovatie stimuleert. Dit betekent dat de bedrijfsleiding open moet staan voor innovatie en zij het eens moeten zijn over de richting die wordt uitgegaan met het bedrijf. Bovendien moet men een hoge betrokkenheid creëren in het bedrijf. Dit kan door: voldoende te communiceren, het toestaan van het maken van fouten en de medewerkers te stimuleren om zelf met ideeën te komen. Daarnaast dient men te beschikken over competente werknemers en voldoende financieel kapitaal. Ook kan het helpen om extern advies in te winnen en het netwerk van het bedrijf te benutten. Belangrijk is om snel genoeg naar de markt te gaan.

Ten tweede werd onderzocht welke factoren een invloed hebben op het beslissingsproces met betrekking tot innovatie en welke factoren het innoveren belemmeren. Hieruit vloeit de volgende deelvraag voort: "Zijn familiebedrijven bereid om radicaal te innoveren?". Daar uit de literatuur blijkt dat de familiale doelstellingen het innoveren verhinderen, blijkt dat in de praktijk het bedrijfsbelang altijd voorop gesteld wordt. Er wordt vooral geïnnoveerd om het voortbestaan van het familiebedrijf te verzekeren, om te kunnen concurreren en een antwoord te bieden op de marktwijzigingen. Wat familiebedrijven wel kan beperken bij het doorvoeren van veranderingen, is de beschikbaarheid van kapitaal, daar sommige respondenten aangeven weigerachtig te staan tegenover extern kapitaal. Daarnaast bestaat de mogelijkheid dat de familie te hard blijft

vasthouden aan de tradities van het bedrijf. Uit de bevindingen blijkt dat de vorige generaties het vaak moeilijker hebben met het doorvoeren van veranderingen dan de generatie die momenteel aan het hoofd van het bedrijf staat, waardoor soms wordt aangespoord tot voorzichtigheid. Hieruit volgt dat de emoties binnen het familiebedrijf hoog kunnen oplopen en hier veel energie in kruipt. Een andere factor waar men op stoot bij het innoveren is interne weerstand. Zo is het vaak moeilijk om iedereen mee te krijgen en de werknemers ervan te overtuigen dat er een goede beslissing werd genomen voor het bedrijf. Dit beperkt natuurlijk de snelheid waarmee vernieuwingen worden doorgevoerd.

LIJST VAN GERAADPLEEGDE WERKEN

- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of management review*, 27(1), 17-40.
- Ashwin, A., Krishnan, R., & George, R. (2015). Family firms in India: family involvement, innovation and agency and stewardship behaviors. *Asia Pacific Journal Of Management*, 32(4), 869-900.
- Astrachan, J.H., Klein S.B., & Smyrnios, K.X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-58.
- Astrachan, J.H., & Shanker, M.C. (2003). Family businesses' contribution to the U.S. economy: a closer look. *Family Business Review*, 16(3), 211-219.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Beckhard, R., & Dyer Jr., W. G. (1983). Managing Continuity in the Family-Owned Business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 4-12.
- Bennedsen, M., & Foss, N. (2015). Family Assets and Liabilities in the Innovation Process. *California Management Review*, 58(1), 65-81.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Block, J. H. (2012). R&D investments in family and founder firms: An agency perspective. *Journal Of Business Venturing*, 27(2), 248-265.
- Boonstra, J. (2008). *Dynamics of organizational change and learning*. John Wiley & Sons.
- Carrasco-Hernández, A., & Jiménez-Jiménez, D. (2013). Can family firms innovate? Sharing internal knowledge from a social capital perspective. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 11(1), 30-37.
- Carnes, C. M., & Ireland, R. D. (2013). Familiness and Innovation: Resource Bundling as the Missing Link. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 37(6), 1399-1419.
- Cassell, C. (2015). *Conducting research interviews for business and management students*. Londe: Sage.
- Chen, H., & Hsu, W. (2009). Family Ownership, Board Independence, and R&D Investment. *Family Business Review*, 22(4), 347-362.

- Chin, C. L., Chen, Y. J., Kleinman, G., & Lee, P. (2009). Corporate ownership structure and innovation: Evidence from Taiwan's electronics industry. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 24(1), 145-175.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., De Massis, A., Frattini, F., & Wright, M. (2015). The Ability and Willingness Paradox in Family Firm Innovation. *Journal Of Product Innovation Management*, 32(3), 310-318.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. (2004). Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 28(4), 335-354.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 29(5), 555-575.
- Chrisman, J. J., & Patel, P. J. (2012). Variations in R&D investments of family and non-family firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives. *Academy of management Journal*, 55, 976-997.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(4), 19-39.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Steier, L. P., & Rau, S. B. (2012). Sources of Heterogeneity in Family Firms: An Introduction. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 36(6), 1103-1113.
- Coleman, J.S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Craig, J., & Dibrell, C. (2006). The Natural Environment, Innovation, and Firm Performance: A Comparative Study. *Family Business Review*, 19(4), 275-288.
- Czarnitzki, D., & Kraft, K. (2009). Capital control, debt financing and innovative activity. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 71(2), 372-383.
- Davis, J. H., Allen, M. R., & Hayes, H. D. (2010). Is blood thicker than water? A study of stewardship perceptions in family business. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 34, 1093-1116.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management review*, 22(1), 20-47.
- De Massis, A., Di Minin, A., & Frattini, F. (2015). Family-Driven Innovation: RESOLVING THE PARADOX IN FAMILY FIRMS. *California Management Review*, 58(1), 5-19.
- De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Messeni Petruzzelli, A., & Wright, M. (2016). Innovation Through Tradition: Lessons From Innovative Family Businesses And Directions For Future Research. *Academy Of Management Perspectives*, 30(1), 93-116.

- De Massis, A., Frattini, F., & Lichtenthaler, U. (2013). Research on Technological Innovation in Family Firms: Present Debates and Future Directions. *Family Business Review*, 26(1), 10-31.
- De Massis, A., Frattini, F., Pizzurno, E., & Cassia, L. (2015). Product Innovation in Family versus Nonfamily Firms: An Exploratory Analysis. *Journal Of Small Business Management*, 53(1), 1-36.
- De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15-29.
- Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. New York: McGraw-Hill.
- de Vries, M. F. K. (1994). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational dynamics*, 21(3), 59-71.
- Duncan, B., & Keaster, R. (2015). ACCEPTANCE OF CHANGE: EXPLORING THE RELATIONSHIP AMONG PSYCHOMETRIC CONSTRUCTS AND EMPLOYEE RESISTANCE. *International Journal Of The Academic Business World*, 9(2), 27-38.
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., & Zellweger, T. M. (2012). Exploring the Entrepreneurial Behavior of Family Firms: Does the Stewardship Perspective Explain Differences?. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 36(2), 347-367.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy Of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy Of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of management Review*, 33(2), 362-377.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly*, 52(1), 106-137.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Gudmundson, D., Tower, C. B., & Hartman, E. A. (2003). Innovation in small businesses: Culture and ownership structure do matter. *Journal of Developmental entrepreneurship*, 8(1), 1-17.
- Holt, D. T., & Daspit, J. J. (2015). Diagnosing Innovation Readiness in Family Firms. *California Management Review*, 58(1), 82-96.
- Huybrechts, J., Hendriks, W., Hendrikx, K., Lambrechts, F., & Voordeckers, W. (2012). *Radicale innovatie door familiebedrijven: Openheid voor vernieuwing door behoud van waarden*. Hasselt: VKW Limburg.

- Hsu, P., Huang, S., Massa, M., & Zhang, H. (2014). The New Lyrics of the Old Folks: The Role of Family Ownership in Corporate Innovation. *INSEAD Working Papers Collection*, (51), 1-49.
- Ingram, A. E., Lewis, M. W., Barton, S., & Gartner, W. B. (2016). Paradoxes and Innovation in Family Firms: The Role of Paradoxical Thinking. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 40(1), 161-176.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 263-291.
- Kammerlander, N., Dessì, C., Bird, M., Floris, M., & Murru, A. (2015). The Impact of Shared Stories on Family Firm Innovation. *Family Business Review*, 28(4), 332-354.
- Kimchi, J., Polivka, B., & Stevenson, J. S. (1991). Triangulation: operational definitions. *Nursing research*, 40(6), 364-366.
- Klein, S. B., Astrachan, J. H., & Smyrnios, K. X. (2005). The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 29(3), 321-339.
- Kotlar, J., De Massis, A., Fang, H., & Frattini, F. (2014). Strategic reference points in family firms. *Small Business Economics*, 43(3), 597-619.
- Kotlar, J., De Massis, A., Frattini, F., Bianchi, M., & Fang, H. (2013). Technology Acquisition in Family and Nonfamily Firms: A Longitudinal Analysis of Spanish Manufacturing Firms. *Journal Of Product Innovation Management*, 30(6), 1073-1088.
- Kraiczy, N. D. (2013). *Innovations in small and medium-sized family firms: An analysis of innovation-related top management team behaviors and family firm-specific characteristics*. Wiesbaden: Springer.
- Kurz, H. D. (2008). Innovations and profits: Schumpeter and the classical heritage. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 67(1), 263-278.
- Lambrecht, J., & Broekaert, W. (2008). *Het roer omgooien: Strategische Verandering van het Familiebedrijf*. Roeselare: Roularta Books.
- Lambrecht, J., & Molly, V. (2011). *Het economische belang van familiebedrijven in België*. Kortrijk: FBNet Belgium.
- Lambrechts, F. (2012). *It is all in the relationship. Capacity building for organizing, change and learning from a relational perspective*. PhD dissertation: UHasselt/Jyväskylä University.
- Levy, J. S. (1992). An introduction to prospect theory. *Political Psychology*, 13(2), 171-186.

- Levy, J.S. (1997). Prospect theory, rational choice, and international relations. *International Studies Quarterly*, 41(1), 87-112.
- Lichtenthaler, U., & Muethel, M. (2012). The Impact of Family Involvement on Dynamic Innovation Capabilities: Evidence From German Manufacturing Firms. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 36(6), 1235-1253.
- Llach, J., & Nordqvist, M. (2010). Innovation in family and non-family businesses: a resource perspective. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 2(3-4), 381-399.
- Lubatkin, M. H., Schulze, W. S., Ling, Y., & Dino, R. N. (2005). The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms. *Journal Of Organizational Behavior*, 26(3), 313-330.
- Madison, K., Holt, D. T., Kellermanns, F. W., & Ranft, A. L. (2016). Viewing Family Firm Behavior and Governance Through the Lens of Agency and Stewardship Theories. *Family Business Review*, 29(1), 65-93.
- Marvel, M. R., & Lumpkin, G. T. (2007). Technology entrepreneurs' human capital and its effects on innovation radicalness. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(6), 807-828.
- Matser, I., Helvert, J. v., Pol, R. v., & Kuiken, A. (2013). *Goed bestuur in MKB familiebedrijven: Ondernemers over hun overwegingen en keuzes*. Zwolle: Windesheim.
- Matzler, K., Veider, V., Hautz, J., & Stadler, C. (2015). The impact of family ownership, management, and governance on innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 319-333.
- McCann, I. E., Leon-Guerrero, A. Y., & Haley Jr., J. D. (2001). Strategic Goals and Practices of Innovative Family Businesses. *Journal Of Small Business Management*, 39(1), 50-59.
- Memili, E., Fang, H. C., & Welsh, D. B. (2015). Value creation and value appropriation in innovation process in publicly-traded family firms. *Management Decision*, 53(9), 1921-1952.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73-87.
- Miller, D., Wright, M., Le Breton-Miller, I., & Scholes, L. (2015). Resources and Innovation in Family Businesses: THE JANUS-FACE OF SOCIOEMOTIONAL PREFERENCES. *California Management Review*, 58(1), 20-40.
- Mongin, P. (1997). Expected utility theory. *Handbook of economic methodology*, 342-350.
- Munari, F., Oriani, R., & Sobrero, M. (2010). The Effects of Owner Identity and External Governance Systems on R&D Investments: A Study of Western European Firms. *Research Policy*, 39(8), 1093-1104.
- Mutlu, B., & Er, A. (2003). Design innovation: Historical and theoretical perspectives on product innovation by design.

- Nieto, M. J., Santamaria, L., & Fernandez, Z. (2015). Understanding the Innovation Behavior of Family Firms. *Journal Of Small Business Management*, 53(2), 382-399.
- Padgett, M. Y., & Morris, K. A. (2005). Keeping it" all in the family:" does nepotism in the hiring process really benefit the beneficiary?. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(2), 34-45.
- Perlesz, A., & Lindsay, J. (2003). Methodological triangulation in researching families: making sense of dissonant data. *International Journal Of Social Research Methodology*, 6(1), 25-40.
- Poutziouris, P.Z., Smyrniotis K. X., & Klein, S. B. (2006). *Handbook of Research on Family Business*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Poza, E. J. & Daugherty M. S. (2014). *Family Business*. Ohio: South Western.
- Rogers, M. (1998). *The definition and measurement of innovation*. Parkville, VIC: Melbourne Institute of Applied Economic and Social Research.
- Sanchez-Famoso, V., Maseda, A., & Iturralde, T. (2014). The role of internal social capital in organisational innovation. An empirical study of family firms. *European Management Journal*, 32(6), 950-962.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of business venturing*, 18(4), 473-490.
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business cycles*. New York: McGraw-Hill.
- Sciascia, S., Nordqvist, M., Mazzola, P., & De Massis, A. (2015). Family Ownership and R&D Intensity in Small- and Medium-Sized Firms. *Journal Of Product Innovation Management*, 32(3), 349-360.
- Shanker, M. C., & Astrachan, J. H. (1996). Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy - A Framework for Assessing Family Business Statistics. *Family Business Review*, 9(2), 107-123.
- Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy Of Management Journal*, 50(1), 20-24.
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 27(4), 339-358.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family business review*, 9(2), 199-208.

- Temmerman, W. (2015). Familiebedrijven zijn koplopers in innovatie. *Trends Family Business*, 15, 1-4.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1992). Advances in prospect theory: Cumulative representation of uncertainty. *Journal of Risk and uncertainty*, 5(4), 297-323.
- Wiseman, R. M., & Gomez-Mejia, L. R. (1998). A behavioral agency model of managerial risk taking. *Academy Of Management Review*, 23(1), 133-153.
- Yin, R. K. (2003). *Applications of case study research*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. Non-Family firms: A Resource-Based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship theory and Practice*, 28(4), 363-381.
- Zellweger, T.M., Eddleston, K.A., & Kellermanns, F.W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1, 54- 63.
- Zellweger, T.M., Nason, R., & Nordqvist, M. (2012). From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families. *Family Business Review*, 25(2), 136-155.

Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

Radicale innovatie door familiebedrijven

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

Jaar: **2016**

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

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

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

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

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

Voor akkoord,

Saenen, Stiene

Datum: **1/06/2016**