

## Woord vooraf

Wij, Niels Page en Katrien Vangansewinkel, zijn studenten Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit van Hasselt. Als afstudeerrichting hebben wij voor 'Innovatie en Ondernemerschap' gekozen. Ter afronding van onze masteropleiding dienden we, aanvankelijk individueel, een werkstuk te schrijven om de theoretische kennis die we hebben opgedaan tijdens onze opleiding te kunnen toetsen in de praktijk.

Beiden werden we aangetrokken tot het onderwerp "traditie en innovatie bij Vlaamse familiale brouwerijen". Aangezien hier nog nooit eerder onderzoek naar gevoerd is kregen we de mogelijkheid om hiervoor samen te werken. Omdat we er beiden van overtuigd zijn dat een samenwerking een kwaliteitsvoller eindresultaat zou opleveren, hebben we hiermee ingestemd.

Het onderzoek startte zonder al te veel moeilijkheden want het uitschrijven van de literatuurstudie is een theoretisch gebeuren waar we reeds ervaring mee hebben. Het moeilijkste moment doorheen dit onderzoek bestond eruit om een beeld te krijgen van de verschillende familiale brouwerijen die in aanmerking komen voor het onderzoek. Via de federatie 'Belgian Family Brewers' kwamen we in contact met gediplomeerd zytholoog Ariël Meeusen. Hij heeft ons inleidende informatie gegeven omtrent het familiale brouwersleven in Vlaanderen en eveneens een lijst gecommuniceerd met alle Vlaamse familiale brouwerijen die reeds enkele generaties bestaan. We danken Ariël hartelijk voor het delen van zijn kennis met ons.

Uiteindelijk hebben 15 eigenaars van brouwerijen hun bereidheid getoond om mee te werken aan ons onderzoek. Om de privacy van deze brouwerijen te garanderen hebben we besloten om hun informatie te anonimiseren. Desalniettemin willen we de eigenaars en de personen die ons te woord hebben gestaan, graag bedanken voor hun gastvrijheid en enthousiaste medewerking voor, tijdens en na het interview.

Verder danken wij ook onze promotor en co-promotor, prof. dr. Frank Lambrechts en prof. dr. Wim Voordeckers, voor de ondersteuning tijdens het schrijven van deze masterproef. Zij hebben ons meermaals nuttige feedback, tips en de nodige motivatie gegeven voor de opstart en voortzetting van het onderzoek.

Vervolgens gaat onze dank uit naar Universiteit Hasselt voor het ter beschikking stellen van de infrastructuur, o.a. de bibliotheek voor de literaire ondersteuning.

Tot slot willen we vermelden dat de onderlinge samenwerking tussen ons zonder problemen verlopen is en dat de taken steeds evenwichtig verdeeld geweest zijn. We waren zeer complementair als team, wat de uitkomst van dit onderzoek ongetwijfeld ten goede gekomen is. Het was een zeer leerrijke ervaring en kunnen stellen dat deze samenwerking tot een '1+1=3'-succes geleid heeft.

Niels Page en Katrien Vangansewinkel  
Diepenbeek, mei 2016



## Samenvatting

Wanneer er aan een Belg gevraagd wordt wat de belangrijkste culturele kenmerken van België zijn, zullen de Belgische bieren zeker niet in het rijtje ontbreken. België staat bekend om een zeer divers aanbod van bieren. Naast de, internationaal gekende, biergiganten zijn er een groot aantal kleinere brouwerijen. Ze produceren vooral speciaal- en degustatiebieren die de laatste decennia zowel in het binnen- als buitenland goed verkopen. Vele van deze kleinere brouwerijen zijn familiaal van aard en deze groep zal onderzocht worden in dit onderzoek.

Familiale brouwerijen kennen een rijke geschiedenis. Traditie, authenticiteit en autonomie zijn typerende kenmerken voor familiale brouwerijen. Wat vroeger gestart is als een kleine dorpsbrouwerij, is vandaag in veel gevallen uitgegroeid tot een welvarende brouwerij die intercontinentaal gekend is. Succesvol zijn betekent vandaag de dag vooral dat er niet mag worden 'stilgestaan'. Vernieuwing en innovatie zijn niet meer weg te denken. In dit onderzoek wordt er nagegaan wat de succesformule is van familiale brouwerijen. De onderzoeksvraag luidt als volgt: 'Hoe slagen Vlaamse familiale brouwerijen erin om jarenlange tradities en kennis te koppelen aan toekomstgerichte innovatie?'

In het begin van de masterproef is een probleemstelling terug te vinden die de reden van het onderzoek moet duiden. Er wordt eveneens een beeld geschetst van de Vlaamse familiale biersector. Tijdens de literatuurstudie wordt verder ingegaan op de kenmerken van familiebedrijven in het algemeen. We stellen ons hier de vraag hoe het komt dat deze bedrijven langs de ene kant vaak een uitstekend innovatiepotentieel hebben terwijl er langs de andere kant toch nog enige terughoudendheid is ten opzichte van innovatie. De literatuurstudie wordt verder onderverdeeld in 'ability' ('het in staat zijn') en 'willingness' (bereidheid). Onder ability komen hoofdstukken als resource management, corporate governance en de verschillende soorten innovatie aan bod. Generatieoverdracht, strategisch ondernemen en de invloed van familie op innovatie worden besproken in het willingness-gedeelte. Socio-emotional wealth (SEW), een factor die de bereidheid tot innovatie vaak beïnvloedt, wordt hier eveneens uitgebreid toegelicht.

Op basis van een meervoudig casestudie-onderzoek willen we een duidelijk beeld creëren van de familiale brouwerijen. Er is nog nooit eerder onderzoek gedaan naar de familiale invloed op innovatie bij Vlaamse brouwerijen. Er wordt data verzameld door middel van interviews en met behulp van documentanalyse van de bevraagde brouwerijen. Deze data zal ons helpen om een duidelijk antwoord te formuleren op de centrale onderzoeksvraag.

Er zijn 15 familiale brouwerijen, verspreid over alle Vlaamse provincies, die hebben meegewerkt aan het onderzoek. De resultaten van de interviews en van de documentanalyses worden uitgebreid besproken tijdens het empirisch gedeelte. De gemeenschappelijke bevindingen uit de interviews komen aan bod, alsook de uitzonderingen. Na het empirisch deel volgt een discussiestuk waar de link gelegd wordt met de literatuur die eerder besproken is. Gelijkenissen en verschillen worden gezocht en naast elkaar gelegd.

In het laatste hoofdstuk wordt de centrale onderzoeksvraag beantwoord. Hier staat centraal dat de Vlaamse familiale brouwerijen de laatste decennia veel innoveren. Ze hebben zich kunnen

loskoppelen van de oude gewoontes. Dit betekent echter niet dat ze traditie niet hoog in het vaandel dragen. De rijke geschiedenis van de brouwerij wordt gebruikt om een verhaal aan het product mee te geven. Het bier op zich is niet de kern van traditie, maar wel het familiale verhaal achter de brouwactiviteiten waaruit steeds nieuwe bieren voortkomen en waaruit andere bieren verdwijnen.

Dit geeft familiale brouwerijen de mogelijkheid om te innoveren. De SEW wordt losgekoppeld van het product. Ze kunnen op verschillende vlakken vernieuwingen doorvoeren zonder dat het traditie-aspect verloren gaat. Exportgericht is het vooral de traditie en de geschiedenis van de brouwerij die het product doen verkopen. De familiale brouwerijen spelen hun verhaal uit om het product aan de man te brengen.

Als slot van dit onderzoek geven we nog enkele beperkingen van het onderzoek mee zoals de geografische limitatie, het onderzoek naar niet-familiale brouwerijen en het interviewen van maar 1 persoon per brouwerij. Deze sector is een van de oudste van het land maar verandert alsmaar sneller. Dit zorgt ervoor dat het een interessant onderwerp is voor bijkomend onderzoek.

“Without tradition, art is a flock of sheep without a shepherd.

Without innovation, it is a corpse”

~ Winston Churchill ~

# Inhoudsopgave

|   |            |
|---|------------|
| <b>Woord vooraf .....</b>   | <b>I</b>   |
| <b>Samenvatting .....</b>   | <b>III</b> |
| <br>  |            |
| <b>1. Probleemstelling .....</b>  | <b>5</b>   |
| <b>2. Onderzoekopzet.....</b>   | <b>9</b>   |
| 2.1. Centrale onderzoeksvraag .....   | 9          |
| 2.2. Aanpak onderzoek .....   | 9          |
| <b>3. Literatuurstudie .....</b>  | <b>11</b>  |
| 3.1. Verschillen tussen een familiebedrijf en een niet-familiebedrijf ..... | 11         |
| 3.2. De Ability-Willingness paradox.....                                    | 13         |
| 3.3. Literatuur onder 'Ability' .....                                       | 14         |
| 3.3.1. Resource management binnen familiebedrijven.....                     | 14         |
| 3.3.2. Corporate governance in familiebedrijven.....                        | 18         |
| 3.3.3. De verschillende types van innovatie .....                           | 20         |
| 3.4. Literatuur onder 'Willingness'.....                                    | 28         |
| 3.4.1. Generatieoverdracht .....  | 28         |
| 3.4.2. Strategisch ondernemen .....   | 31         |
| 3.4.3. De invloed van de familiale dimensie op innovatie .....              | 34         |
| <b>4. Empirisch onderzoek .....</b>   | <b>39</b>  |
| 4.1. Inleiding .....  | 39         |
| 4.2. Onderzoeksmethodologie .....   | 39         |
| 4.2.1. Aan de slag.....   | 40         |
| 4.2.2. Selectie .....   | 41         |
| 4.2.3. Opstellen van een protocol.....                                      | 41         |
| 4.2.4. Het verzamelen van data .....  | 41         |
| 4.2.5. Het analyseren van data .....  | 42         |
| 4.2.6. Vergelijken met literatuur .....                                     | 42         |
| 4.2.7. Conclusies .....   | 43         |
| 4.3. Gegevens onderzochte cases.....  | 43         |
| 4.4. Geschiedenis van de Vlaamse familiale biermarkt in een notendop .....  | 44         |

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| 4.5.      | Huidige situatie op de Vlaamse (familiale) biermarkt.....       | 44        |
| 4.5.1.    | De toenemende populariteit van de speciaalbieren .....          | 44        |
| 4.5.2.    | Nevenactiviteiten .....   | 45        |
| 4.5.3.    | Onderlinge samenwerking.....                                    | 46        |
| 4.6.      | Export.....   | 47        |
| 4.7.      | Marketing .....   | 50        |
| 4.8.      | Opvolging/generatiewissels .....                                | 51        |
| 4.9.      | Externe consultants en corporate governance .....               | 53        |
| 4.10.     | Innovatie .....   | 54        |
| <b>5.</b> | <b>Discussie .....</b>  | <b>57</b> |
| 5.1.      | Ability .....   | 57        |
| 5.1.1.    | Resource management.....  | 57        |
| 5.1.2.    | Innovatie.....  | 58        |
| 5.2.      | Willingness .....   | 61        |
| 5.2.1.    | SEW-management.....   | 61        |
| 5.2.2.    | Opvolgingsplannen .....   | 62        |
| 5.2.3.    | Rol van traditie.....   | 64        |
| <b>6.</b> | <b>Conclusie.....</b>   | <b>65</b> |
| <b>7.</b> | <b>Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek .....</b> | <b>67</b> |
| <b>8.</b> | <b>Lijst van geraadpleegde werken.....</b>                      | <b>69</b> |
| <b>9.</b> | <b>Bijlage.....</b>   | <b>73</b> |
|           | Vragenlijst interview.....                                      | 73        |

# Lijst van figuren en tabellen

## Figuren

|  |    |
|--|----|
| Figuur 1: 'Family factors affecting firm performance' .....  | 12 |
| Figuur 2: Ability – Willingness paradox .....  | 13 |
| Figuur 3: 'A resource bases approach to strategy analysis: a practical framework'.....             | 15 |
| Figuur 4: 'The influence of "familiness" on firm performance'.....                                 | 15 |
| Figuur 5: 'Resources linked to firm performance' .....   | 17 |
| Figuur 6: 'Basic governance structures of the family business system' .....                        | 18 |
| Figuur 7: 'Framework of family firm governance' .....  | 19 |
| Figuur 8: 'Differences in the product innovation process between family and non-family firms' .... | 22 |
| Figuur 9: De veranderingsdriehoek .....  | 24 |
| Figuur 10: 'Strategic entrepreneurship within family-controlled firms'.....                        | 31 |
| Figuur 11: 'Process of building theory from case study research' .....                             | 40 |

## Tabellen

|   |    |
|---|----|
| Tabel 1: Gevolgen van het verwaarlozen van één van de drie processen .....                    | 26 |
| Tabel 2: Dimensies van familiebedrijven die een invloed hebben op strategisch ondernemerschap | 33 |
| Tabel 3: Voorgestelde enquête-items om de dimensies van SEW te onderzoeken .....              | 36 |
| Tabel 4: Lijst van de 15 brouwerijen waarop dit onderzoek gebaseerd is.....                   | 43 |





# 1. Probleemstelling

Familiebedrijven zijn in België een zeer belangrijk economisch gegeven. Onderzoek van FBNET Belgium, het netwerk van familiebedrijven, toont aan dat meer dan 75% van de Belgische ondernemingen in handen is van families. Ze dragen in betekenende mate bij tot de waardecreatie van de economie: 33% van het Belgische bbp wordt door deze bedrijven gerealiseerd. Opmerkelijk in het onderzoek is de gemiddelde leeftijd van de ondernemingen. Zo is de gemiddelde leeftijd van een niet-familiebedrijf 17 jaar terwijl dat dit bij een familiebedrijf 23 jaar is. Bij deze laatste soort staat een bedrijfsleider gemiddeld 18 jaar aan het roer in tegenstelling tot een CEO van een andere onderneming die net iets langer dan een decennium de leiding heeft. We mogen hieruit concluderen dat familiaal aandeelhouderschap een grotere garantie biedt voor stabiliteit en continuïteit. (IFB, 2015)

Op vele andere vlakken onderscheiden familiebedrijven zich eveneens van niet-familiebedrijven. De loyaliteit en winstmarges zijn vaak groter, de transactiekosten lager en er is meestal een snellere groei (Habbershon, Williams, & Daniel, 1998). De uniekheid van familiebedrijven wordt frequent gekenmerkt door een wisselwerking van verschillende resources. Het menselijk, sociaal, overlevings- en geduldig kapitaal worden er met veel aandacht gemanaged (Huybrechts, Voordeckers, Lybaert, & Vandemaele, 2011). Ook de corporate governance structuren verschillen van andere bedrijven. Buiten het eigenaarschap en het management is er een familieraad (en een familievergadering) die zorgen voor een goed bedrijfsbeleid (Davis, 2001).

Dankzij de bovenstaande sterktes, de langetermijnvisie, de cultuur van betrokkenheid en de passie voor het ondernemen creëren de meeste familiebedrijven het ideale klimaat voor innovatie. Het is voor familiebedrijven even belangrijk om te investeren in product-, proces-, organisationele- en/of marktinnovatie als voor andere bedrijven. Alleen op deze manier kan er vermeden worden dat ze achterop geraken en zo kan eveneens een competitief voordeel gecreëerd worden. Onderzoek heeft uitgewezen dat familiebedrijven eerder investeren in firma-specifieke know-how. Dit in tegenstelling tot niet-familiebedrijven, die eerder investeren in industriële kennis (algemene kennis die voor de hele industrie nuttig kan zijn). Hierbij moet wel vermeld worden dat familiebedrijven gevoelig minder investeren in R&D dan niet-familiebedrijven omdat dit moeilijk te combineren valt met de doelstellingen die opgesteld worden door de familie. (Kotlar, De Massis, Fang, & Frattini, 2014)

Wanneer we de verschillende soorten van innovatie naast elkaar zetten merken we ook hier een duidelijk verschil tussen de soorten die familiale bedrijven gebruiken in vergelijking met de niet-familiebedrijven. De productinnovatie van de familiebedrijven is eerder incrementeel terwijl andere bedrijven hun producten vaak radicaal veranderen. Ook de manier waarop de bedrijven hun product op de markt brengen verschilt. Daarnaast zijn er nog vernieuwingen mogelijk op vlak van beleid (organisationeel), processen, klantsegmenten of distributiekkanalen. (De Massis, Frattini, Pizzurno Emanuele, & Cassia, 2015)

Zoals hierboven blijkt zijn familiebedrijven sterk in het combineren van het denken op lange termijn en het uitvoeren van acties op korte termijn. Dit geeft veel innovatiepotentieel. Een aandachtspunt binnen de discussie over innovatie blijft het karakter van familiebedrijven. Het typische karakter van dit soort bedrijven is eerder gesloten, terwijl innovatie net versneld kan worden door zich open te stellen en samen te werken. (IFB, 2015)

Om dit probleem meer duiding te geven verdiepen kan er gekeken worden naar het ability-willingness probleem. Dit probleem maakt het onderscheid tussen 'het vermogen, de kracht, het in staat zijn' en 'de bereidwilligheid' om bepaalde beslissingen te nemen. Managers in een familiebedrijf hebben vaak de legitimiteit om beroep te doen op betere bronnen van R&D in vergelijking met managers in andere bedrijven. Of ze dit zullen doen, hangt af van de willingness/bereidheid. Het is echter ook interessant om ons af te vragen of deze paradox alsmaar groter kan worden naarmate een familiebedrijf verder gaat naar een volgende generatie. Op deze manier kunnen we eventuele trends proberen op te sporen en gaan onderzoeken hoe familiebedrijven met deze groeiende paradox omgaan. (Chrisman, Chua, De Massis, Frattini, & Wright, 2015)

Onderzoek toont aan dat familiebedrijven meer risico-avers zijn dan niet-familiebedrijven en dat er een negatieve relatie bestaat tussen de betrokkenheid van familieleden en het strategisch nemen van risico's (Gómez-Mejía, Haynes, Nunez-Nickel, Jacobson, & Fuentes, 2007). Risico-aversie ontstaat doordat de familiale CEO meer aandacht schenkt aan het behoud van de opgebouwde "socio-emotional wealth" (SEW) die gecreëerd werd door vorige generaties (Gómez-Mejía, et al., 2014). SEW staat voor "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 family dynasty" (Vandekerckhof, Steijvers, Hendriks, & Voordeckers, 2015). Vrij vertaald houdt SEW de niet-financiële aspecten van een familiebedrijf in die ervoor zorgen dat het bedrijf een goede naam heeft en dat het een zekere macht heeft in de markt omwille van de familiale kracht van het bedrijf. Deze macht is opgebouwd door de vorige generaties en de toekomstige generaties hebben er alle baat bij om deze in stand te houden (Berrone, Cruz, & Gomez-Mejia, 2012). Zoveel te groter de opgebouwde welvaart, zoveel te kleiner het risico op verlies van deze welvaart moet zijn opdat men zou durven een bepaalde beslissing met een bepaald risico te nemen. (Gomez-Mejia, Tochman Campbel, et al., 2014)

"Business sustainability" is een aspect dat aansluit bij SEW. Dit houdt in dat men als familiale bestuurder op een bepaalde manier gaat handelen zodat men aan de hedendaagse noden van het bedrijf kan voldoen, zonder de toekomstige kansen van het bedrijf teniet te doen. Men moet ervoor zorgen dat de toekomstige generaties het bedrijf vlot kunnen overnemen en leiden (Delmas & Gergaud, 2014). De overdracht naar een volgende generatie dient eveneens op een goede manier te gebeuren. Men kan best tijdig met 'transition management' starten zodat het bedrijf niet plots voor voldongen feiten komt te staan als de huidige CEO op pensioen gaat. Er moet eerst en vooral een competente en gedreven (familiale) overnemer met leiderscapaciteiten beschikbaar zijn. Toekomstige en geschikte stakeholders vinden is voor familiebedrijven veel moeilijker dan voor niet-familiebedrijven. Men moet namelijk nog beter kunnen omgaan met de opgebouwde successen van de vorige generaties (Sharma, Chrisman, Pablo, & Chua, 2001). Dit komt

vermoedelijk door het eerder besproken SEW. Toch heeft onderzoek uitgewezen dat familiale bedrijfsleiders soms niet bekwaam genoeg zijn om ver vooruit te denken (zie voorbij hun eigen actieve loopbaan) maar dit gebeurt nog altijd veel beter in familiebedrijven dan in niet-familiebedrijven (Delmas & Gergaud, 2014).

Het tewerkstellen van familieleden in een onderneming heeft ongetwijfeld een impact op de prestaties binnen het bedrijf. Er zijn vermoedelijk verschillen in de relaties tussen familieleden en die tussen niet-familiale werknemers. Dit kan zowel positieve effecten als negatieve effecten hebben. Doordat er binnen een familie vaak dezelfde normen en waarden nagestreefd worden, is het vormen van automatismen eenvoudiger en zal ook de interactie tussen de familiale werknemers vlotter verlopen. De toewijding voor de job zal groter zijn indien men werkt in een bedrijf dat zijn of haar familie heeft opgebouwd. Onderzoek heeft echter wel aangetoond dat een te grote verdeling van de macht onder de familie contraproductief werkt voor het bedrijf. (De Massis, Kotlar, Campopiano, & Cassia, 2015)

Daartegenover staat dat familiebedrijven ook sneller met problemen te maken krijgen die in niet-familiebedrijven amper of niet voorkomen. Een voorbeeld hiervan is 'nepotisme'. Dit betekent dat men familieleden gaat bevoordelen in het bedrijf omwille van het feit dat ze familie zijn en niet omwille van hun competenties. Zo zal men bijvoorbeeld sneller een naast familielid promotie geven, ongeacht of hij/zij de juiste competenties heeft voor de functie. Door het voortrekken van familieleden in het bedrijf, kan het zijn dat men externe, betere, kandidaten over het hoofd ziet. Externen kunnen het menselijk kapitaal in de firma vergroten en ook de visie van het bedrijf verruimen om zo meer slagkracht op de markt te creëren. Dit kan leiden tot kwaliteitsvollere beslissingen. (De Massis, Kotlar, Campopiano, & Cassia, 2015)

We kunnen met zekerheid stellen dat de zakelijke en emotionele kant van een familiebedrijf op gespannen voet met elkaar staan. Ondernemers zien de bedrijfsoverdracht als een onderdeel van de strategie terwijl familieleden dit vaker als een gevaar beschouwen. De familie is eerder terughoudend als het op overdracht aankomt omwille van de mogelijke veranderingen die dit met zich mee kan brengen. Maar veranderingen zijn op termijn nodig als men wil groeien.

Vernieuwing, continuïteit en transitie moeten perfect in evenwicht zijn vooraleer we kunnen spreken van een succesvol innovatief project. Het is interessant om de vraag te stellen hoe continuïteit wordt gegarandeerd, hoe vernieuwing wordt aangebracht en geïmplementeerd en hoe transitie wordt vervuld met betrokkenheid en engagement. Welke dilemma's kunnen er ontstaan wanneer een aspect over het hoofd wordt gezien? (Bouwen & Fry, 1988)

Nu het ability-willingness probleem uitgelegd is, kan de vraag gesteld worden waarom vele familiebedrijven dan toch succesvol zijn. Wat is hun sleutel tot succes? Dit zal in onderstaand onderzoek onderzocht worden door een sector te analyseren die een sterke familiale cultuur heeft: de Vlaamse biersector. Het is een sector die België op de kaart heeft gezet over de hele wereld. De familiale brouwerijen spelen hier een grote rol in want zij zorgen voor de diversiteit in producten. Indien men een Belg vraagt wat de grootste troeven van zijn land zijn, zal hij/zij zeker de Belgische bieren aanhalen.

Einde 2014 telde België 247 brouwerijen. (De Standaard, 2015) Hiervan zijn 168 commerciële brouwerijen lid van de organisatie 'Belgische brouwers'. Samen produceren zij zo'n 1500 verschillende bieren. Het gaat zowel om multinationals alsook kleinschalige (familiale) brouwerijen. In het jaarrapport van 2014 werden volgende kerncijfers gegeven:

- 18.206.545 hectoliter bier geproduceerd. Hiervan was 38,36% voor de Belgische markt en werd er 61,64% geëxporteerd naar het buitenland.
- ± 45000 personen werden indirect tewerk gesteld.
- 4516 personen werden direct in de brouwerijen tewerk gesteld
- € 180.300.000 werd er geïnvesteerd in de sector.

(Belgische Brouwers, 2015)

Uiteraard worden bovenstaande cijfers vooral gesterkt door de grote Belgische brouwerijen als AB InBev, Alken-Maes, Martens en Haacht, maar toch mag het aandeel van de kleinere familiale brouwerijen niet over het hoofd gezien worden. 'Belgian Family Brewers', een organisatie die Belgische familiale brouwerijen vertegenwoordigt, bestaat uit 22 brouwerijen die verantwoordelijk zijn voor ongeveer 185 bieren. Samen zorgen ze voor 15% van de Belgische bierproductie (Belgian Family Brewers, 2015). Dit lijkt op het eerste zicht niet veel maar volgens de organisatie zijn het vooral deze familiale brouwerijen die de diversiteit op de Belgische biermarkt in stand houden en mede dankzij het label zorgen ze ervoor dat België bekend is voor haar biermarkt.

Velen van de kleinere Belgische brouwerijen zijn decennia geleden opgericht in familiekring en worden nu nog steeds geleid door nakomelingen. Het zijn net deze familiale brouwerijen waarop we ons onderzoek willen richten om te achterhalen wat hun succesformule is om over generaties heen te innoveren en economisch succesvol te zijn op de, steeds meer globaliserende, Belgische biermarkt. Het is over het algemeen geweten dat familiebedrijven geen grote levensduur hebben, al is deze meestal wel groter dan een niet-familiebedrijf. Bij de Belgische familiale brouwerijen kennen ze een uitzonderlijk lange levensduur. Mogelijk hebben ze een succesformule ontwikkeld om traditie en innovatie op een efficiënte manier te koppelen.

## **2. Onderzoeksopzet**

### **2.1. Centrale onderzoeksvraag**

De centrale onderzoeksvraag luidt als volgt:

'Hoe slagen Vlaamse familiale brouwerijen erin om jarenlange tradities en kennis te koppelen aan toekomstgerichte innovatie?'

In Vlaanderen zijn tal van familiale, kleinere brouwerijen succesvol. Ze staan bekend om hun ambacht en tradities. Met deze masterproef willen we onderzoeken hoe zij meegaan met hun tijd en toch hun jarenlange tradities voortzetten doorheen verschillende generaties. Innovatie is voor de kleinere brouwerijen vermoedelijk onmisbaar om zich te kunnen onderscheiden van de grote internationale brouwerijen in Vlaanderen. Ze hebben een bepaalde sterkte ontwikkeld om de tradities op een efficiënte manier te koppelen aan vernieuwing.

### **2.2. Aanpak onderzoek**

Als start van het onderzoek wordt er een literatuurstudie uitgevoerd om na te gaan wat er al bekend is over de kenmerken van familiale bedrijven. Vooraleer er gefocust wordt op de biersector is het noodzakelijk om een ruim zicht te krijgen op de markt van familiebedrijven. Via deze studie krijgen we een eerste beeld over dit soort ondernemingen. Hoe zitten deze bedrijven in elkaar, wat zijn hun verschillen met andere bedrijven en hoe slagen ze erin om succesvol te zijn ondanks de familiale problemen die kunnen opduiken?

Aangezien er in de literatuur (bijna) geen wetenschappelijke artikelen te vinden zijn over familiale brouwerijen in het bijzonder werd het al snel duidelijk dat een kwalitatief casestudy-onderzoek noodzakelijk zou zijn om informatie hieromtrent te kunnen verkrijgen. Er is immers zeer weinig geweten over de sector en de trends die er zich afspelen. Een casestudie wordt gebruikt wanneer er een fenomeen onderzocht wordt dat zich in zijn natuurlijke context afspeelt, wanneer de grenzen tussen het fenomeen en de context niet duidelijk zijn en wanneer er meerdere bronnen worden gebruikt. Deze drie eigenschappen zijn tijdens dit onderzoek van toepassing. Er is ook besloten om gebruik te maken van meerdere casestudies. Dit wordt gedaan om de conclusies te versterken door middel van meerdere gevallen te benaderen en de bevindingen naast elkaar te leggen. Het gebruik van een casestudie geeft duidelijke antwoorden op 'waarom'- of 'hoe komt het dat...'-vragen. (Yin, 1989)

De meervoudige casestudie bestaat uit interviews en documentanalyses. Een uitgebreide beschrijving over de methodologie is terug te vinden vooraan het empirisch gedeelte. Hierin wordt stap voor stap het onderzoek verder uitgelegd.



## 3. Literatuurstudie

### 3.1. Verschillen tussen een familiebedrijf en een niet-familiebedrijf

De literatuurstudie gaat van start met het opsommen van verschillen tussen een familiebedrijf en een niet-familiebedrijf. Het is de bedoeling dat er tijdens dit hoofdstuk een duidelijk beeld verkregen wordt van de punten waarop een familiebedrijf zich kan onderscheiden. "Een onderneming wordt als familiebedrijf beschouwd als de meerderheid van het stemrecht op de algemene vergadering in handen is van de oprichter of de eigenaar van de onderneming en zijn familie. Een tweede voorwaarde is dat minstens één vertegenwoordiger van de familie actief is in het management of het bestuur van het bedrijf." (IFB, 2015)

Een term die het verschil tussen een familiebedrijf en een niet-familiebedrijf aantoont is 'familiness'. Dit houdt de idiosyncratische bundel van middelen en capaciteiten in die voortkomen uit de interactie en betrokkenheid van familieleden in een (familie)bedrijf. Deze interacties tussen familiale medewerkers hebben een geheel eigen karakter die kunnen verschillen van interacties binnen niet-familiebedrijven (Pearson, Carr, & Shaw, 2008). Andere auteurs omschrijven 'familiness' als unieke familiale resources die een familiebedrijf heeft en die andere bedrijven niet hebben (Matzler, Veider, Hautz, & Stadler, 2014).

Familiebedrijven hebben vaak voordelen t.o.v. niet familiebedrijven (Habbershon & Williams, 1999):

- Unieke werkomgeving.
- Er wordt beter voor werknemers gezorgd.
- Werknemers zijn loyaler en gemotiveerder want ze werken voor familie.
- Meer flexibele werkomstandigheden. Werknemers kunnen meer eigen invulling geven.
- 'Familietaal' zorgt voor meer efficiënte communicatie. Men begrijpt elkaar sneller.
- Meer wederzijds vertrouwen.
  - Zorgt voor lagere monitoring-, controle- en agency kosten.
- Lagere transactiekosten.
- Bedrijf komt betrouwbaarder over.
- De missie van het bedrijf is meer ingeburgerd bij de werknemers.
- Men heeft meer zelfanalyse.
- Men geeft klanten meer vertrouwen omdat deze kunnen praten met de persoon van 'de naam op de deur'.
- Men komt crisissen in de sector makkelijker te boven.
- Men heeft meer wachtkapitaal beschikbaar om investeringen te doen met return op de lange termijn.
- Men heeft een lagere kapitaalkost.
- Men heeft hogere winstmarges en een snellere groei.
- Men heeft een beter georganiseerde kapitaalstructuur.

Toch moeten deze voordelen genuanceerd worden. Zo kan men zich afvragen welke familiebedrijven deze voordelen eerder zullen ondervinden en wanneer. Er moet ook gekeken worden onder welke condities bovenstaande uitspraken valabel zijn. Het kan in bepaalde gevallen voorkomen dat bovenstaande elementen eerder in de vorm van een nadeel voorkomen in plaats

van een voordeel. Als men conflicten heeft omwille van emotionele redenen buiten het bedrijf, dan zal men bijvoorbeeld niet meer maar minder gemotiveerd zijn om zich in te zetten voor familieleden.

Men zou dus kunnen zeggen dat er een behoorlijke kans is dat familiebedrijven bovenstaande voordelen kunnen ervaren maar dat ze zelf verantwoordelijk zijn in welke mate deze voordelen uitgebuit worden. De sector bepaalt tevens ook de mate waarin een voordeel uitgebuit kan worden (Habbershon & Williams, 1999).

Volgende tabel vat de voor- en nadelen samen:

"FAMILY FACTORS" AFFECTING FIRM PERFORMANCE.

| FAMILY FACTORS CONTRIBUTING TO HIGH PERFORMANCE  | FAMILY FACTORS CONTRIBUTING TO LOW PERFORMANCE   |
|--|--|
| <b>Agency Benefits</b>   | <b>Agency Costs</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lower agency costs due to the alignment of goals in the family</li> <li>• Lower agency costs due to high trust and shared values among family members</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Higher agency costs due to conflicting goals in the family</li> <li>• Higher agency costs from shirking and lack of competent employees (i.e., family members fail to monitor each other)</li> </ul>  |
| <b>Family Assets</b>   | <b>Family Liabilities</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Human capital: the family has unique training, experience, skills, flexibility, and motivation</li> <li>• Social capital: the family develops relationships outside the family with employees, customers, suppliers, and other stakeholders that generate goodwill</li> <li>• Family "branding" of the firm or of the firm's goods and services may generate goodwill and a positive image with stakeholders</li> <li>• Financial capital: the family may have financial assets that can be used to support the firm</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Family lacks necessary skills and abilities due to small labor pool, lack of talent, or inadequate training</li> <li>• Family fails to develop social capital with key stakeholders, due to distrust of outsiders (i.e., "amoral familism")</li> <li>• Family relationships lead to conflicts among family members that may undermine firm image and goodwill with stakeholders</li> <li>• Family uses firm assets for personal use, thus draining the firm of financial and other resources</li> </ul> |

**Figuur 1: 'Family factors affecting firm performance' (Gibb Dyer, 2010)**

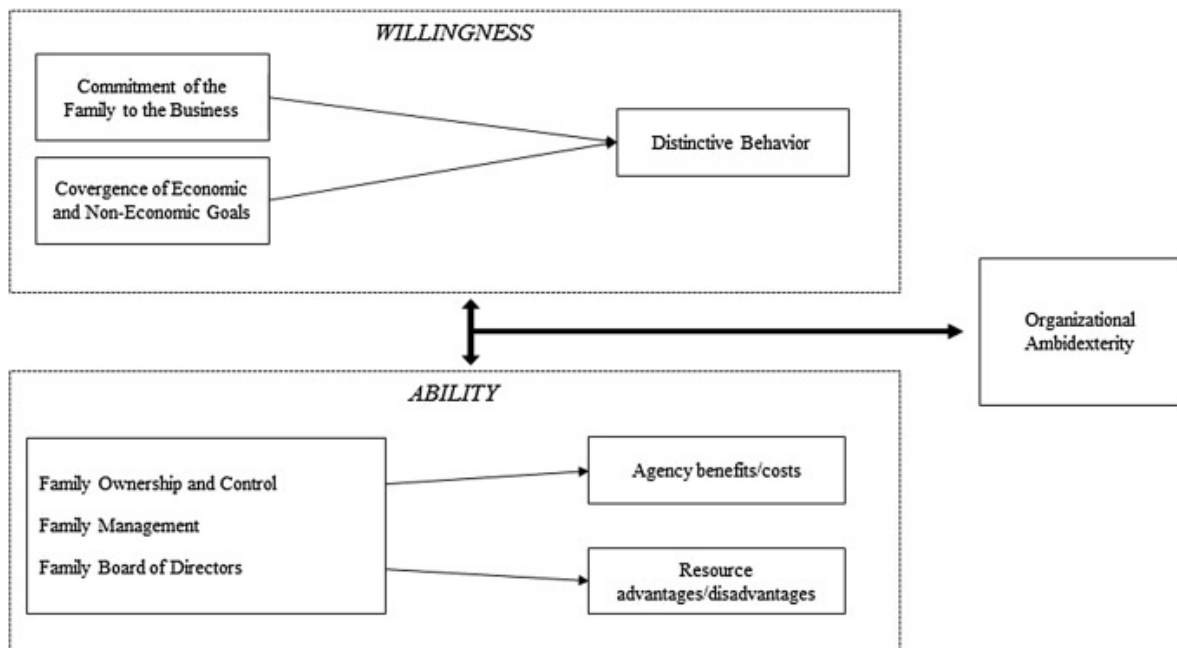
Gibb Dyer (2010) maakt een onderscheid tussen 3 verschillende soorten kapitaal om de voordelen van een familiebedrijf ten opzichte van een niet-familiebedrijf aan te tonen: menselijk kapitaal, sociaal kapitaal en financieel kapitaal. Menselijk kapitaal houdt de vaardigheden, capaciteiten en attitudes van werknemers in. Sociaal kapitaal draait om de toewijding die aanwezig is onder het personeel om stakeholders tevreden te houden en om langdurige en constructieve relaties met deze op te bouwen. Sociaal kapitaal is zeer belangrijk voor het creëren van het netwerk rond het familiebedrijf. De familienaam kan bijvoorbeeld een belangrijke bron zijn voor sociaal kapitaal als aanwijzing van de betrouwbaarheid van het bedrijf. Bij financieel kapitaal gaat het om de financiële kracht die een familiebedrijf heeft. Onderzoek heeft echter uitgewezen dat medewerkers van familiebedrijven vaker middelen uit het bedrijf halen voor privé-gebruik, wat nefast is voor de prestaties en continuïteit van het bedrijf. (Gibb Dyer, 2010)



In hoofdstuk 3.3.1 zal de rol van de verschillende resources binnen een familiebedrijf verder uitgediept worden.

### 3.2. De Ability-Willingness paradox

De komende hoofdstukken in deze literatuurstudie kunnen opgedeeld worden volgens de 'Ability-Willingness paradox'. De paradox bespreekt de invloed van familieleden binnen een familiebedrijf en de invloed van familie het innovatiemanagement. Zowel 'ability' als 'willingness' spelen een rol.



**Figuur 2: Ability – Willingness paradox (Veider & Matzler, 2015)**

Ability kan omschreven worden als de bevoegdheid van de familiale eigenaars om te leiden, zaken toe te wijzen of te veranderen en het besturen van de bronnen. (De Massis, Kotlar, Chua, & Chrisman, 2014). De bevoegdheid die eigenaars verwerven ontstaat uit hun macht en legitimiteit die gedefinieerd zijn door culturele en politieke voorwaarden van het bedrijf. Kort gezegd handelt ability over 'het in staat zijn'. Binnen familiebedrijven wordt verondersteld dat het ability-gehalte vrij hoog is aangezien familieleden in het topmanagement/raad van bestuur zetelen. Dit geeft hun de bevoegdheid die nodig is om bijvoorbeeld vernieuwingen door te voeren.

Willingness staat voor 'the disposition of the family owners to engage in idiosyncratic behavior based on the goals, intentions, and motivations that drive the owners to influence the firm's behavior in directions diverging from those of nonfamily firms or the institutional norms among family firms'. In één woord vatten we dit samen als 'bereidheid'. Dit wil zeggen dat factoren zoals toewijding en niet-economische doelen (SEW) bepalen of bedrijfsleiders bepaalde beslissingen nemen die ze anders niet zouden nemen.

De paradox bediscussieert de combinatie van beide termen. Zoals in het vorig hoofdstuk werd besproken ontwikkelen familiebedrijven vaak een gunstig klimaat om te innoveren, hun ability is

hoog. Toch investeren ze minder vaak in innovatie. Dit is te wijten aan factoren die onder willingness schuilgaan, zoals het nastreven van niet economische doelen.

Wat de paradox tussen ability en willingness zo ingewikkeld maakt is de toepassing van de termen. Ze kunnen bij elk familiebedrijf anders geïnterpreteerd worden omdat elk bedrijf meestal sterk van elkaar verschilt. Onderzoek heeft uitgewezen dat de paradox groter wordt telkens wanneer men over gaat naar een volgende generatie omdat de macht dan verdeeld wordt over een groter aantal familieleden. (Kraiczy, Hack, & Kellermanns, 2014)

### **3.3. Literatuur onder 'Ability'**

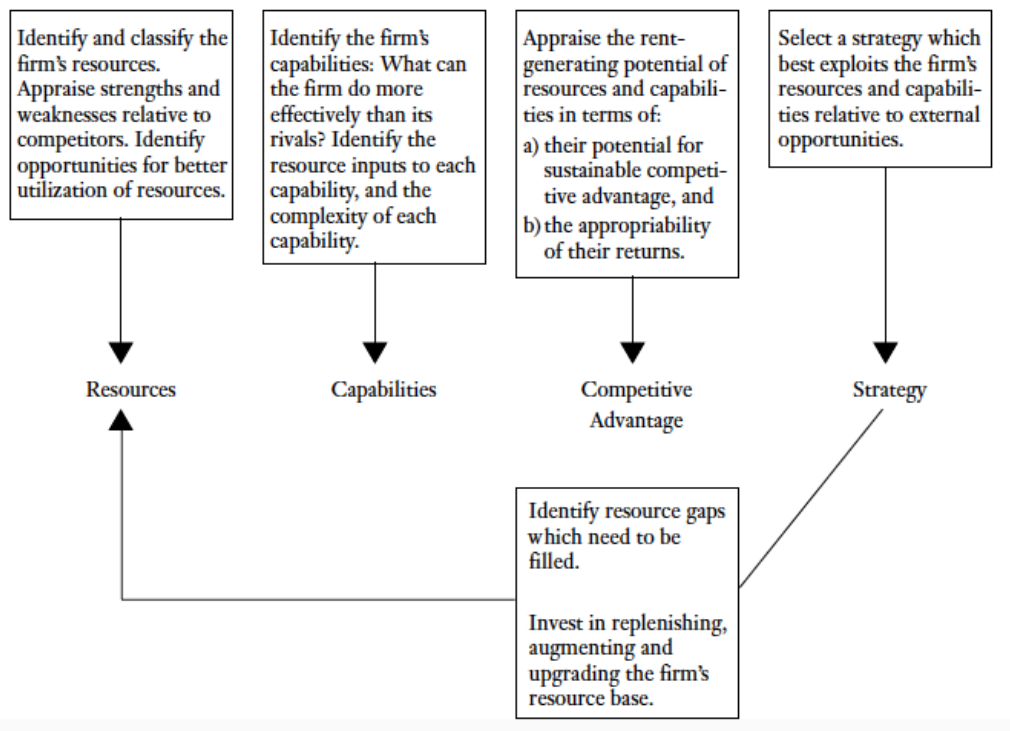
Zoals hierboven aangegeven staat, gaat ability over het 'in staat zijn'. Hebben bedrijven voldoende resources om te groeien of te veranderen? Zijn de structuren stevig genoeg? Onderwerpen die aan bod komen hebben eerder een rationeel karakter. Om te beginnen wordt er dieper ingegaan op het resource management binnen familiebedrijven. Vervolgens worden de corporate governance structuren van familiebedrijven behandeld. Tot slot worden de verschillende types van innovatie onder de loep genomen.

#### **3.3.1. *Resource management binnen familiebedrijven***

Het bedrijf haar strategie bepaalt de mate waarin een potentieel competitief voordeel kan uitgebuit worden. Men moet resources en vaardigheden op een strategische manier gebruiken om voordelen te behalen. Deze strategie dient duurzaam te zijn: andere bedrijven kunnen de strategie niet zo efficiënt toepassen opdat deze dezelfde voordelen genereert (Barney, 1991).

Resource moeten duurzaam zijn en daarom moeten deze aan 4 voorwaarden voldoen:

1. De resource is waardevol
2. De resource is zeldzaam
3. De resource is niet kopieerbaar
4. Er zijn geen substituten beschikbaar.



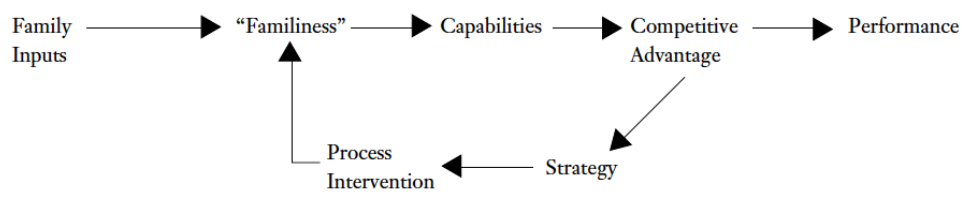
**Figuur 3: 'A resource based approach to strategy analysis: a practical framework' (Habbershon & Williams, 1999)**

Figuur 3 toont een schema, ontwikkeld door Robert M. Grant, dat de link weergeeft tussen resources, capaciteiten en potentieel competitief voordeel. Om een competitief voordeel te hebben moeten volgende zaken achterhaald worden (Habbershon & Williams, 1999):

1. Welk type resources heeft men?
2. Onder welke omstandigheden zijn zij waardevol?
3. Welke capaciteiten krijgt het bedrijf dankzij de resource?
4. Welk potentieel hebben ze om duurzaam competitief voordeel te creëren?
5. Welke objectieve maatregelen moeten er genomen worden om de resource optimaal te kunnen gebruiken?

Men kan eveneens een onderverdeling maken in soorten resources (Grant, 1991) :

1. Fysisch kapitaal (infrastructuur, gebouwen, machines, cash...)
2. Menselijk kapitaal (kennis, vaardigheden, training,...)
3. Organisationeel kapitaal (beleid, competenties, technologie, cultuur,..)
4. Proces kapitaal (leiderschap, communicatie, kennis, vaardigheden,...)



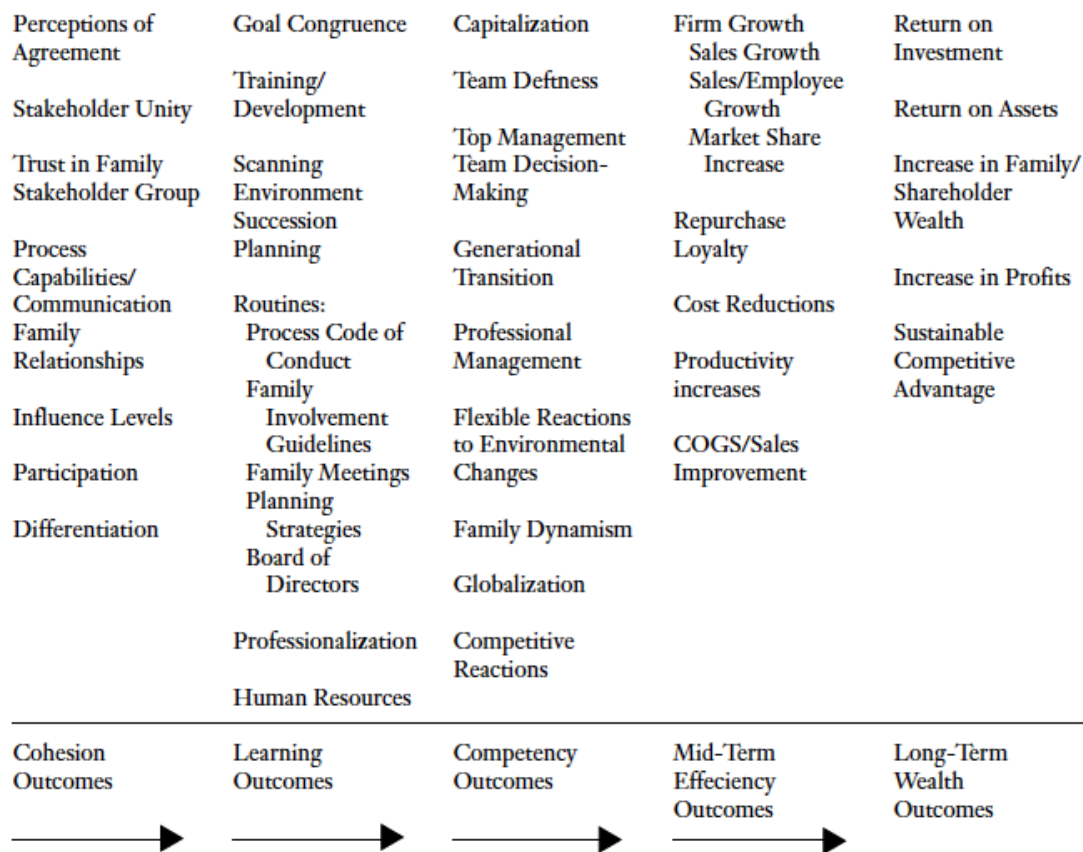
**Figuur 4: 'The influence of 'familiness' on firm performance' (Habbershon & Williams, 1999)**

Figuur 4 toont het effect van 'familiness' op de bedrijfsprestaties. Het geeft een theoretisch stappenplan weer dat men moet volgen om goede prestaties te behalen. Eerst moet men als familie een kader creëren waarin men waarden, regels en filosofieën bundelt die de familie hoog inschat. Vervolgens moet men dit kader in de praktijk omzetten met het oog op de ontwikkeling van resources van het bedrijf zodat men een unieke combinatie krijgt van resources ten opzichte van de concurrentie. Ten derde moet men deze resources zo benutten dat de capaciteiten van de onderneming zo optimaal mogelijk benut worden. Indien men de vorige 3 stappen goed heeft uitgewerkt, zal men een duurzaam competitief voordeel verkrijgen wat leidt tot betere bedrijfsprestaties. De competitieve voordelen moet men opnemen in de bedrijfsstrategie zodat deze ook in de toekomst behouden blijven en eventueel verder kunnen worden uitgebreid. 'Familiness' geeft familiebedrijven een competitief voordeel ten opzichte van niet-familiebedrijven wat betreft het uitbuiten van resources. (Habbershon & Williams, 1999)

Familiness wordt gekenmerkt door 'uniekheid'. Dit kan men bereiken door een wisselwerking van verschillende types (ontastbaar) kapitaal/resources. Naast de onderverdeling van Grant (1991) kunnen er nog andere types van resources onderscheiden worden als men kijkt naar familiebedrijven. Men kan als familiebedrijf vooral een competitief voordeel behalen door:

- Menselijk kapitaal: Het menselijk kapitaal kan een voordeel opleveren voor familiebedrijven ten opzichte van niet-familiebedrijven omdat werknemers meer gemotiveerd zijn om optimale prestaties te leveren omdat ze persoonlijk sterk verbonden zijn met het familiebedrijf. Men werkt voor de welvaart van zowel het bedrijf als dat van de familie. Familieleden hebben meer knowhow ('tacit knowledge') omdat men reeds zijn hele leven verbonden is met het familiebedrijf, wat ook voor een competitief voordeel zorgt. (Matzler, Veider, Hautz, & Stadler, 2014; Huybrechts, Voordeckers, Lybaert, & Vandemaele, 2011)
  - Sociaal kapitaal: Dit houdt de relaties binnen en buiten het bedrijf in. Het zijn voordelen die men haalt uit het netwerk dat men als familie en familiebedrijf heeft opgebouwd. Het familiale aspect (bijvoorbeeld de familienaam) kan de reputatie van het bedrijf eveneens ten goede komen. Een goede reputatie is essentieel voor het opbouwen van een succesvol netwerk. (Huybrechts et al., 2011)
  - Overlevingskapitaal: Indien het economisch slecht gaat met het bedrijf zal de familie kapitaal ter beschikking stellen om de continuïteit van het bedrijf te garanderen. (Huybrechts et al., 2011)
  - Geduldig kapitaal: Als familie focust men zich op de lange termijn. Men zet minder druk op het behalen van snelle resultaten wat voor minder stress zorgt binnen het bedrijf. (Huybrechts et al., 2011)
  - De organisatiecultuur: Het vertrouwen tussen medewerkers binnen een familiebedrijf is vaak groter. Medewerkers van familiebedrijven zijn meer toegewijd en loyaler in vergelijking met medewerkers bij niet-familiebedrijven. (Huybrechts et al., 2011)
  - De governancestructuur: Agencykosten zijn vaak lager maar men moet wel de agencykosten ten gevolge van altruïsme goed managen. (Huybrechts et al., 2011)
- In hoofdstuk 3.3.2 wordt dieper ingegaan op corporate governance.

Bij de overgang naar een nieuwe generatie moet het bedrijf goed opletten dat men de waarde en het nut van een bepaalde resource niet laat zakken. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren doordat de nieuwe CEO een nieuwe manier van werken invoert waardoor men de resources niet meer zo succesvol gaat gebruiken. Vaak zien/weten de nieuwe eigenaars niet hoe de resources een voordeel creëerden bij de vorige generatie. Een goede planning van de generatieoverdracht kan dit vermijden. (Habbershon & Williams, 1999)



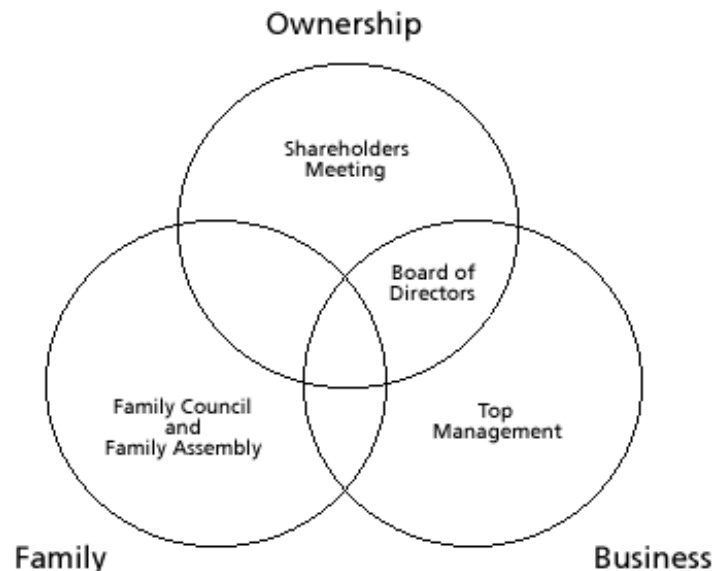
**Figuur 5: 'Resources linked to firm performance' (Habbershon & Williams, 1999)**

Figuur 5 toont hoe ontastbare resources kunnen bijdragen tot superieure prestaties van het bedrijf. De verticaal opgelijste kenmerken dragen bij tot een bepaald type uitkomst (cohesie, leren, competentie, efficiëntie op middellange termijn en lange termijn welvaart). Een betere cohesie draagt bij tot betere leercapaciteiten, betere leercapaciteiten dragen bij tot betere competenties en deze zorgen op hun beurt tot een betere efficiëntie en welvaart.

Familiebedrijven zijn de voorbeeldbedrijven die aantonen dat het verleden kan omgezet worden in innovatieve stappen. De typerende lange termijnvisie en hun aard van lange levensduur resulteren in een kracht om relaties te leggen tussen het verleden, het heden en de toekomst. Zo gebruiken ze hun verre kennis vanuit het verleden om nieuwe producten te ontwikkelen. Het gebruiken van deze kennis kan heel wat kosten besparen. Er moet namelijk geen onderzoek meer gebeuren naar sector, markt, consument etc... (De Massis, Frattini, Kotlar, Petruzzelli, & Wright, 2016).

### 3.3.2. **Corporate governance in familiebedrijven**

Naast het bezitten van verschillende resources is het belangrijk om aan een goede bedrijfsvoering te doen. Familiale factoren zorgen ervoor dat de bedrijfsvoering binnen een familiebedrijf complexer is dan bij niet-familiebedrijven.



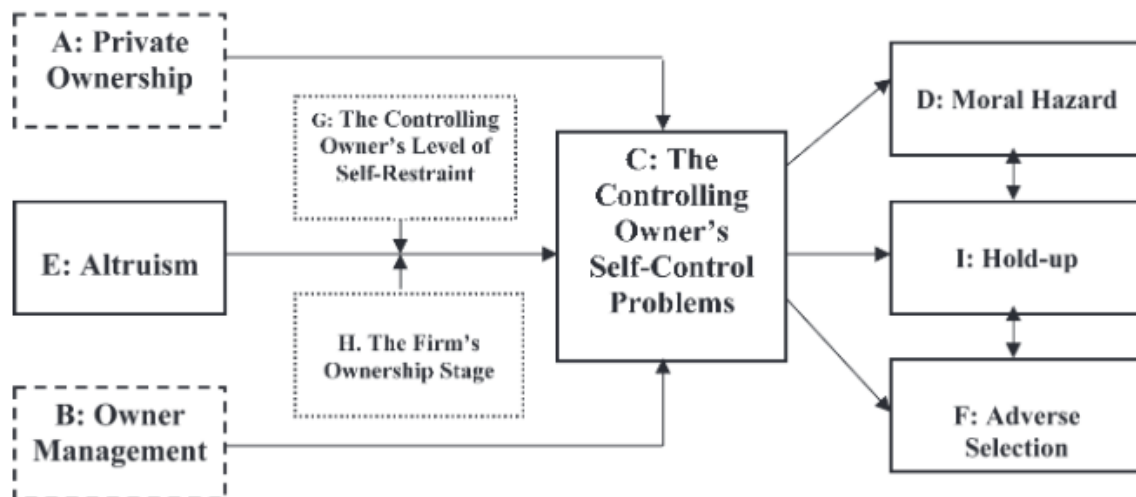
**Figuur 6: 'Basic governance structures of the family business system' (Davis, 2001)**

Niet-familiebedrijven zijn opgebouwd uit 2 grote systemen, de aandeelhouders (eigenaarschap) en het management (business). Bij familiebedrijven wordt er een derde systeem bijgevoegd: het familiale systeem. Dit manifesteert zich binnen familiebedrijven ook vaak als het dominante systeem. Het is uitermate belangrijk dat de 3 systemen goed op elkaar afgesteld worden door een sterke governance-structuur te ontwikkelen (Davis, 2001). Figuur 6 geeft deze 3 systemen weer net als de elementen die deze systemen vorm geven, namelijk: de aandeelhouders(vergadering), het managementteam, familieraad en familievergadering en de raad van bestuur die de koppeling vorm tussen het management en de aandeelhouders.

In het begin heeft een familiebedrijf minder corporate governance structuren nodig dan bij latere generaties omdat het bedrijf nog klein en in volle ontwikkeling is. Het eigenaarschap en management valt nog samen in deze periode. Naarmate het familiebedrijf ouder wordt en het bedrijf verder gespreid wordt over verschillende takken van de familie zal er meer nood zijn aan sterke governance structuren om conflicten te vermijden tussen familieleden, aandeelhouders en managers. Er zullen opsplitsingen plaatsvinden binnen de familie tussen aandeelhouders die wel of niet actief zijn binnen het bedrijf (actieve aandeelhouders vs. passieve aandeelhouders). (Davis, 2001)

Een probleem dat vaak voorkomt binnen familiebedrijven is altruïsme. Dit is een fenomeen dat gekoppeld is aan de agency theorie. Deze theorie houdt in dat managers (al dan niet zelf aandeelhouder) handelen in eigenbelang indien deze niet voldoende gecontroleerd worden door de andere, passieve, eigenaars/aandeelhouders. Altruïsme kan allerlei vormen aannemen. Zo is er

bijvoorbeeld 'parental altruïsm' Hiermee bedoelt men dat ouders de geleverde prestaties van hun kinderen vaak fout en subjectief beoordelen. Men schat de capaciteiten van hun kinderen vaak hoger in dan dat deze effectief zijn. De kinderen weten dit en voelen zich daardoor minder genoodzaakt om zich te bewijzen (Lubatkin, Schulze, Ling, & Dino, 2005). Men kan ook spreken van 'sibling altruïsm' waarbij men de eigen tak van de familie gaat bevoordelen.



**Figuur 7: 'Framework of family firm governance' (Lubatkin, Schulze, Ling, & Dino, 2005)**

Altruïsme kan leiden tot 'moral hazard' (fenomeen waarbij de manager zichzelf ongeoorloofd gaat bevoordelen zonder hierop gecontroleerd te worden door de eigenaar), 'hold up' (fenomeen waarbij de manager zijn macht gaat misbruiken ten opzichte van andere beslissingsnemers waardoor zijn eigenbelang wordt nagestreefd en niet het belang van het bedrijf) en 'adverse selectie' (fenomeen waarbij men ongewenste of ongekwalificeerde mensen aanstelt om een bepaalde functie binnen het bedrijf te bekleden). Dergelijke problemen kunnen voorkomen indien de manager zichzelf onvoldoende controleert en er eveneens onvoldoende controle door anderen op hem wordt uitgeoefend (Lubatkin et al., 2005). Dergelijke problemen leiden tot agency kosten: kosten die gemaakt worden om de managers te controleren en die vermeden zouden kunnen worden als de manager steeds handelt in het belang van de aandeelhouder.

Een goede corporate governance structuur is belangrijk om de agency kosten in het bedrijf te drukken en om de harmonie binnen het bedrijf en de familie te bewaren. Voor een effectieve corporate governance is het ten eerste belangrijk dat men een gemeenschappelijk doel tracht te creëren voor alle medewerkers. Dit moet gekoppeld worden aan regels waaraan medewerkers zich dienen te houden zodat deze het gewenste gedrag vertonen binnen de organisatie. Ten tweede moet men zorgen dat alle actoren binnen een familiebedrijf geregeld samenkomen om de aanpak van allerlei zaken binnen het bedrijf te bespreken. Met andere woorden: de juiste mensen moeten op het juiste moment de juiste dingen bespreken (Davis, 2001). Geen enkel bedrijf zal voor lange tijd succesvol zijn indien deze twee zaken niet onderhouden worden.

Dit kan, zoals in figuur 6 werd aangegeven, door familieraden en -vergaderingen te organiseren zodat de meningen, van elk actief of passief verbonden familielid, gehoord kunnen worden. Een

raad van bestuur moet samengesteld worden om de belangen van de aandeelhouders binnen het bedrijf te waarborgen en om te dienen als klankbord voor managers. Zo moeten deze zich niet steeds verantwoorden bij elke aandeelhouder apart. Het nut van externen (niet-familieleden) binnen de raad van bestuur en het managementteam moet eveneens worden ingezien bij het maken van een corporate governance structuur. Men mag er niet vanuit gaan dat alle kennis die men nodig heeft om een bedrijf succesvol te runnen zich reeds binnen de familie bevindt (Poza & Daugherty, 2014). Toch zijn veel familiebedrijven onwillig om niet-familiale managers op te nemen in het top management team (TMT). Men is bang dat het agency probleem zich dan gaat manifesteren in die zin dat de niet-familiale managers hun eigen doelen gaan nastreven en niet die van de familie en het bedrijf (Le Breton-Miller, Miller, & Lester, 2011). Door dit standpunt in te nemen kan het voorkomen dat de familie niet inziet dat men nood heeft aan een bepaald 'human capital' in het bedrijf dat zich niet binnen de familie bevindt (Matzler et al., 2014).

### **3.3.3. De verschillende types van innovatie**

In voorgaande hoofdstukken werd innovatie als een algemeen begrip gebruikt. Innoveren is een strategisch instrument om een competitief voordeel te verwerven en te behouden. Dit vergt wel een hoog risico, veranderingsgezindheid en een sterke toewijding. Omdat een hoog risico en verandering twee zaken zijn die familiebedrijven vaak afschrikt, gaat men ervan uit dat familiebedrijven vaak minder innovatiegericht zijn dan niet-familiebedrijven. Dit mag men echter niet als de regel beschouwen. Familiebedrijven hebben welliswaar andere punten waar ze sterker in zijn namelijk een persoonlijker controleniveau, 'patient capital', betere banden tussen management en eigenaars enzovoort. (Kraiczky et al., 2014)

Innovatie kan beschouwd worden als de mogelijkheid om nieuwe kennis te genereren of te verzamelen en deze te gebruiken voor de ontwikkeling van nieuwe producten, diensten, processen, organisationele structuren en markten. Een succesvolle implementatie is dus even belangrijk als het verzamelen van nieuwe kennis. Er is pas sprake van innovatie wanneer er toegevoegde waarde is, het moet een bepaald nut hebben. Wanneer dit niet gebeurt, blijft het enkel in de 'ideefase' en is er dus geen sprake van innovatie. Er kunnen vier belangrijke soorten innovatie onderscheiden worden. Men denkt bij innovatie vaak enkel aan productinnovatie, maar men kan ook innoveren op proces-, organisatie- en marktniveau. (Tavassoli & Karlsson, 2015)

#### **Productinnovatie**

Productinnovatie is wellicht het eerste waaraan gedacht wordt bij het begrip 'innovatie'. Het kan omschreven worden als productvernieuwing of het op de markt brengen van een totaal nieuw product. Dit brengt meestal een tijdelijke monopolie positie met zich mee voor de onderneming wat hun de mogelijkheid geeft een hogere prijs te vragen voor het product (Tavassoli & Karlsson, 2015). Innoveren brengt echter altijd risico's met zich mee. Het kost niet alleen veel tijd en energie maar ook geld. Toch kunnen bedrijven niet zonder innovatie, want zonder vernieuwing blijft men stilstaan.

De Massis onderscheidde verschillende onderverdelingen bij productinnovatie. Een eerste eerste onderscheid is het verschil tussen incrementele en radicale ('disruptive') productinnovatie. (De Massis, Frattini, Pizzurno Emanuele, & Cassia, 2015).

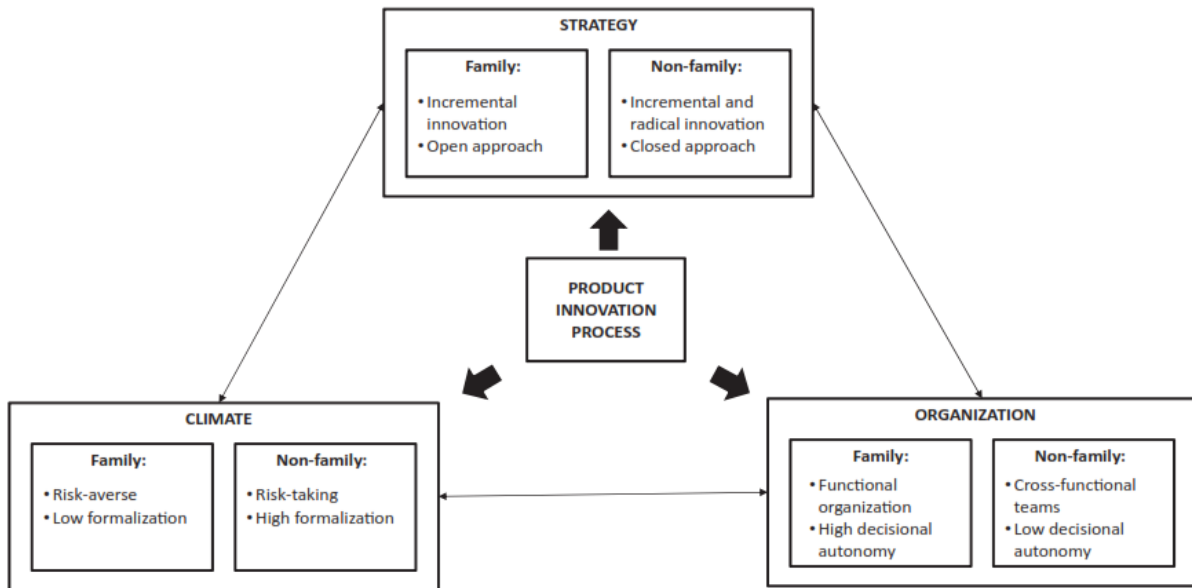


Radicaal innoveren is een bestaand product of dienst volledig vervangen (m.a.w. met een volledig nieuw product op de markt komen). Dit type innovatie heeft een enorme impact op het bedrijf en haar omgeving en zorgt vaak voor de creatie van een nieuwe markt. De strategie die hier tegenover staat is incrementele innovatie. Het gaat over uitbreidingen, varianten en verbeteringen van bestaande producten. Het is voor een bedrijf meestal eenvoudiger om een incrementele innovatie door te voeren in tegenstelling tot een radicale innovatie die meer inspanningen vergt en meer risico's met zich meebrengt.

Ten tweede is er het verschil tussen open en gesloten innovatie. In het geval van gesloten innovatie doet men beroep op eigen R&D en technologische eigendommen. Wanneer men de interne middelen gaat combineren met technologieën, technieken of grondstoffen van andere bedrijven spreekt men van open innovatie. Bedrijven gaan informatie beschikbaar stellen zodat andere bedrijven deze informatie kunnen gebruiken in de ontwikkeling van hun nieuwe producten of diensten. De hedendaagse cultuur, een wereld van wijdverspreide kennis, zorgt ervoor dat men niet meer altijd kan vertrouwen op het eigen, interne onderzoek. Men heeft bevestigingen, opmerkingen en adviezen nodig om een succesvol product te ontwikkelen.

Het is vanzelfsprekend dat familiebedrijven niet dezelfde strategieën gebruiken als niet-familiebedrijven wanneer het op innovatie aankomt. Ze hebben niet dezelfde bronnen en mogelijkheden en bekijken het nemen van risico's op een andere manier (omwille van bijvoorbeeld het SEW-concept dat eerder werd aangehaald in deze studie). Op figuur 8 is duidelijk weergegeven dat familiebedrijven zich bezighouden met incrementele innovaties die worden doorgevoerd door functionele teams. De projectleider krijgt heel wat vrijheid bij het nemen van beslissingen. Doorheen het innovatieproces doet een familiebedrijf vaak beroep op externe informatie om hun innovatieproces succesvol te laten verlopen (open innovatie). Toch heerst er binnen familiebedrijven vaak een risico-avers klimaat. (De Massis, Frattini, Pizzurno Emanuele, & Cassia, 2015)

## Differences in the Product Innovation Process between Family and Nonfamily Firms



**Figuur 8: 'Differences in the product innovation process between family and non-family firms' (De Massis, Frattini, Pizzurno Emanuele, & Cassia, 2015)**

Binnen het innovatiegebeuren bestaan er verschillende vormen van volharding van de innovators. Het doorzettingsvermogen bij productinnovatie is zeer groot en kan verklaard worden door de 'R&D sunk-costs', 'success breeds success' (succesvolle productinnovaties zorgen voor een positieve sfeer voor betere innovaties) en de 'appropriation theory' (bescherming van het nieuw product). Als deze factoren samen zorgen voor een hoge graad van volharding. (Tavassoli & Karlsson, 2015)

### Procesinnovatie

Wanneer men de werkprocessen gaat herontwerpen zodat ze op een effectievere en efficiëntere manier geïmplementeerd kunnen worden, dan spreekt men van procesinnovatie. Ook hier blijft het belangrijk dat het innovatieproces gericht is op de actuele en toekomstige vraag van de consument. Het hoofddoel van procesinnovatie is de verlaging van de eenheidskost van het product dat geproduceerd wordt. Daarnaast is ook de kwaliteitsverbetering van het product belangrijk. Het is vaak zo, dat wanneer er een productinnovatie plaatsvindt, dit een procesinnovatie met zich meebrengt. (Tavassoli & Karlsson, 2015)

De populaire manier vandaag om processen te verbeteren is het gebruik van bepaalde ICT-toepassingen. Het vereenvoudigen van werkwijzen of het herschikken van rollen, taken en verantwoordelijkheden kunnen voor aanzienlijke resultaten zorgen

Bij procesinnovatie zijn er ook enkele gradiënten terug te vinden. Het gaat van lokale en lichte procesverbeteringen tot Business Process Redesign (BPR). De lokale of lichte procesverbeteringen worden doorgevoerd wanneer er klachten of opmerkingen komen van de klanten. Men gaat de processen aanpassen zodat klachten vermeden kunnen worden. (Bridges2Beyond, 2016)

Vervolgens is er de continue verbetering. Managers gaan zich pro-actief opstellen en op zoek gaan naar mogelijke zaken die verbeterd kunnen worden om zo efficiënt mogelijk te werken. Tot slot is er BPR. BPR kan toegepast worden op bestaande bedrijfsprocessen of je kan gaan voor de 'tabula rasa' techniek. Hierbij vergeet men even hoe bepaalde producten tot stand komen om dan de bedrijfsprocessen opnieuw uit te vinden.

Een discussiepunt bij procesinnovatie is het toepassen van de juiste techniek maar tegelijk ook zo wendbaar mogelijk zijn. Veel bedrijven denken dat ze een keuze moeten maken maar de kunst bestaat erin om zowel business efficiency als business agility in het achterhoofd te houden en te streven naar beide.

Bij procesinnovatie is er eveneens sprake van een bepaald doorzettingsvermogen in het innovatieaspect maar dit is wel minder dan bij productinnovatie zoals hierboven is besproken. De procesinnovaties zijn niet allemaal gebaseerd op investeringen. Firma's kopen hun machines aan bij bedrijven die gespecialiseerd zijn in het ontwerpen van materialen die een procesinnovatie correct kunnen begeleiden. We kunnen dus geen hoge volharding verwachten. (Tavassoli & Karlsson, 2015)

## **Organisationale innovatie**

### ***Sociale innovatie***

In de arbeidsorganisatie en de arbeidsrelaties kunnen eveneens vernieuwingen plaatsvinden. Het leidt tot betere prestaties en werkt de ontplooiing van talenten in de hand. Sociale innovatie wordt gelinkt aan activiteiten die ontwikkeld worden om de talenten van het personeel beter te benutten en om de productiviteit van het personeel te verhogen. Hiermee kan een grotere voldoening bereikt worden. Dit houdt in dat het werkplezier van de medewerkers naar een hoger niveau getild wordt.

Binnen het aspect van innovatie gebeurt er veel met de kennis die voorhanden is. Er wordt zowel gesproken over het verwerven van kennis, als over het integreren en toepassen ervan binnen de hele organisatie. Het aantrekken en behouden (= 'binden en boeien') van nieuw talent zijn belangrijke drijfveren achter sociale innovatie. (Bridges2Beyond, 2016)

### ***Innovatie business model***

Het business model is een soort kapstok waar de onderneming zijn waarden, normen en strategie aan vasthangt. Het geeft een overkoepelend zicht over de onderneming en de activiteiten.

De verbetering of innovatie van het business model is eerder complex. Per afdeling kan het management gaan kijken wat beter kan en welke relaties aangesterkt kunnen worden zonder iets te verliezen of afdelingen kleiner te maken. Met een volledige ommekeer van het business plan moet voorzichtig worden omgegaan. Er moet voldoende worden stilgestaan bij de effectiviteit van een nieuw plan. Het mag niet te veel druk zetten op het bereiken van (te) snelle resultaten want dit is nefast voor de bedrijfsprestaties. (Bridges2Beyond, 2016)

Over het algemeen zijn organisationele innovaties redelijk zeldzaam. Wanneer een onderneming dit soort innovatie wil doorvoeren moet het een lange tijd uittrekken om dit succesvol te laten verlopen. Dit komt omdat het proces complex is. De organisatie, en dus ook hun menselijk kapitaal, moet veranderen en dat vraagt tijd. Er wordt wel aangeraden om een 'change agent' in te schakelen. (Tavassoli & Karlsson, 2015)

### **De veranderingsdriehoek**

Vele organisaties slagen er niet altijd in om hun veranderingsproces succesvol door te voeren. Volgens Brouwen en Fry (1988) heeft een succesvolle organisatieontwikkeling een driedelig karakter. Hoe wordt er voor continuïteit gezorgd en hoe wordt deze behouden; hoe zorgen we voor vernieuwing en hoe maken we de overgang van oud naar nieuw? Deze vragen kunnen we samenvatten in de veranderingsdriehoek.



**Figuur 9: De veranderingsdriehoek (Lambrechts & Grieten, 2007)**

Continuïteit hanteren door:

- Aandacht voor de onderbreking
- Benadrukken van kernsterktes en eigenheid
- Vernieuwing te kaderen in kernsterktes en eigenheid

Vele mensen bieden weerstand tegen verandering om de enige en belangrijkste reden dat ze angst hebben voor de onderbreking met het 'oude'. De dingen die men gewoon is worden vervangen door iets nieuw. Men wordt uit zijn comfortzone gehaald. Het is dan de kunst om de focus te leggen op de kernsterktes. Het is belangrijk dat wanneer men een verandering aanbrengt, de mensen van een goede inlichting voorzien worden. De dingen die ze goed doen zullen niet veranderen. Ze zullen zeker blijven of zelfs versterkt worden. Via deze motivatie zal de weerstand dalen.

Wanneer een persoon zich nog met bepaalde zaken kan identificeren, dan zal zijn of haar motivatie groeien. Het biedt hen de stabiliteit en zekerheid die ze nodig hebben zodat ze zonder angst doorheen het veranderingsproces kunnen evolueren. Ten slotte leggen Bouwen en Fry (1988) sterk de nadruk op het 'in gesprek brengen' van diverse perspectieven. "It is asking the question and discussion of answers among key members of the enterprise that we believe are crucial".

#### Vernieuwing hanteren door:

- Ideeën/wensen/intenties te managen: divergeren (zoekactiviteiten, 'open staan voor') én convergeren (beslissingen nemen, prioriteiten stellen, acties afspreken)
- 'Idea champion(s)': moed – 'wat zou kunnen zijn?'

Het doel van vernieuwing managen is een proces ondersteunen waarin mensen ideeën, wensen en intenties naar boven kunnen brengen en komen tot gezamenlijke acties. (Lambrechts & Grieten, 2007) Dit is enkel mogelijk wanneer er aandacht wordt besteed aan het creëren van condities waarin mensen ervaren dat hun passie en geloof gecombineerd kan worden met de doelen van de organisatie. Er moeten dus gezamenlijke en gedeelde doelen zijn. Organisatieleden zullen zich dan gehoord en betrokken voelen. Ze voelen zich als een mede-eigenaar van het ontwikkelingsproces.

Het is belangrijk om in het oog te houden dat er voldoende aandacht wordt besteed aan het proces van gezamenlijke doelen zodat mensen de kans krijgen om innovatieve voorstellen te accepteren of te weigeren. Een organisatie die in staat is om te innoveren en te vernieuwen dient een uitgewerkt systeem te hebben. Dit systeem dient om na te denken, te discussiëren en actief te zoeken naar ideeën of visies vooraleer men de beslissing neemt om iets al dan niet te implementeren.

De verandering hangt grotendeels af van de aanwezigheid van energieke en sterk betrokken personen die de moed hebben om tegen de stroom in te gaan. Dit zijn de zogenaamde 'idea champions'. Toch zijn er bepaalde 'idea killers'. Het zijn karakteristieken die ervoor zorgen dat het idee van de baan wordt geveegd. Te veel vertrouwen op de beslissingshiërarchie, te veel regels inzake gedrag, het enkel belonen van gedrag dat in lijn ligt met de gang van zaken,... zijn enkele voorbeelden van deze karakteristieken. Dit wil echter niet zeggen dat ondernemingen het tegenovergestelde gedrag moeten vertonen zoals in de voorbeelden hierboven. Ze moeten zich vooral focussen op het managen van ideeën zonder de nadruk te leggen op de personen van wie deze ideeën komen. (Bouwen & Fry, 1988)

#### Transitie hanteren door:

- Planning én flexibiliteit te balanceren
- Een 'common script' te maken – creëren van voldoende gemeenschappelijke betekenis ('coincident meaning', 'bridging')
- Aandacht voor organisationeel leren

De organisatie moet de overgang tussen oud en nieuw op een zo effectief mogelijke manier voltooien. Ze moet in staat zijn om op een duidelijke en ordelijke manier de overgang te maken,

ook al ligt het eindpunt van de verandering niet volledig vast. Met andere woorden: het bedrijf moet in staat zijn om een flexibel veranderingsproces op te zetten.

Ten eerste moet de planning de gewenste richting aangeven en ervoor zorgen dat er zinvolle experimenten gebeuren. Tegelijk zal de planning ook ruimte laten om te leren van voorgaande ervaringen. Ten tweede zal het 'common script' ervoor zorgen dat de verschillende betrokkenen, uit verschillende perspectieven, voldoende gemeenschappelijke zaken bereikt hebben. Dit kan bekomen worden door voldoende dialoog te voorzien. Ten slotte is er aandacht voor het organisationeel leren. De betrokkenen in het proces moeten nieuwe kennis creëren. Deze kennis is contextueel en dus niet gebaseerd op de kennis van één enkel perspectief.

Wanneer er één van de bovenstaande processen verwaarloosd wordt, dan zijn er behoorlijk harde gevolgen:

| <b>Veranderingssituatie</b>            | <b>Gevolgen in termen van de beleving van betrokken actoren</b>  |
|--|--|
| <u>Continuïteit zonder transitie</u>   | Stagnatie; regel gebonden interacties (routines); gebrek aan leermogelijkheden   |
| <u>Continuïteit zonder vernieuwing</u> | Weinig hoop, verwachtingen of visie; een gevoel van doelloosheid en onpersoonlijkheid bij het werken   |
| <u>Vernieuwing zonder continuïteit</u> | Weinig of geen vertrouwen in het leiderschap; onzekerheid; afwezigheid van ervaringen of referentiekaders om nieuwe ideeën, waarden en visies aan te toetsen               |
| <u>Vernieuwing zonder transitie</u>    | 'Lege' beloftes; ervaring van 'non-can-do' attitudes; lokale activiteit niet ingebed in een breder systeemperspectief; gevoel van 'ongelijkheden'                          |
| <u>Transitie zonder vernieuwing</u>    | Verandering om de verandering; actoren volgen maar zijn geen co-auteur van de verandering; draagvlak ontbreekt   |
| <u>Transitie zonder continuïteit</u>   | Verandering wordt als 'te bedreigend' ervaren; een gevoel van 'holderdebolder', 'hals over kop' veranderen; gebrek aan identificatie met (nieuwe) werksituatie/organisatie |

**Tabel 1: gevolgen van het verwaarlozen van één van de drie processen (Lambrechts & Grieten, 2007)**

## **Marktinnovatie**

Marktinnovatie is zeer breed. Het kan enerzijds gaan over de uitbreiding van klantsegmenten en/of distributiekkanalen of anderzijds over de vernieuwing van de wijze waarop ze met bestaande segmenten omgaan. Men moet zich duidelijk bewust zijn van de huidige marktpositie vooraleer men op de markt gaat innoveren. Men moet weten hoe product-markt-relatie in elkaar zit en waar men dit kan verbeteren. Wat voor product produceert men? Wilt men uitblinken in de prijs, een gedifferentieerd product aanbieden of zich focussen op een niche markt? Resultaten tonen aan dat marktinnovaties bij de eerste 2 meestal succesvol zijn. (Tavassoli & Karlsson, 2015)

Marktinnovatie gaat vaak samen met merkinnovatie. Het ontwikkelen van een nieuwe merkidentiteit is niet eenvoudig. Het vertelt waar het merk voor staat, voor wie het bedoelt is en wat het te bieden heeft. Het is uitermate belangrijk dat vernieuwingen blijven aansluiten bij de visie, missie en business strategie van het bedrijf. (Bridges2Beyond, 2016)

Bij marktinnovatie moet men zorgen dat het doorzettingsvermogen groot genoeg is. Ten eerste kan een bedrijf haar klanten niet voortdurend blijven 'plagen' met vernieuwingen op vlak van promoties, prijzen en positionering. Ten tweede kan een verandering in de markt ook vaak zorgen voor meer vragen/problemen/moeilijkheden dan men op voorhand zou denken.

Men kan beroep doen op een consultancy bedrijf. Vooral kleinere bedrijven doen dit om een marktinnovatie door te voeren zodat de kans op succes groter is. (Tavassoli & Karlsson, 2015)

### **3.4. Literatuur onder 'Willingness'**

'Willingness' heeft eerder een emotioneel karakter. Het gaat om de 'wil' of 'bereidheid' om actie te (durven) ondernemen. Toewijding en niet-economische doelen staan centraal. In het volgende hoofdstuk wordt de generatieoverdracht besproken. Vervolgens komt 'strategisch management' aan bod. Tot slot worden de verschillende dimensie van 'Socio-emotional wealth' uitgelegd om daarna de invloed van het familiale op het innovatiesucces te bespreken.

#### **3.4.1. Generatieoverdracht**

Binnen familiebedrijven is het van belang dat er tijdig aan opvolging gedacht wordt. Het opvolgingsproces moet goed gecoördineerd worden zodat de integratie van de nieuwe CEO/leider/generatie vlot verloopt. Bij familiebedrijven spelen meer persoonlijke en emotionele factoren mee bij het opvolgingsproces dan bij niet-familiebedrijven. (Miller, Steier, & Le Breton-Miller, 2003)

#### **Profiel van de opvolger**

Het is belangrijk dat de opvolger... (Poza & Daugherty, 2014)

- het bedrijf en de sector goed kent;
- zichzelf goed kent. Men moet weten wat zijn/haar sterktes en zwaktes zijn. Hij/zij moet de zwaktes aanvullen met de expertise van anderen. Dit kunnen zowel familieleden als niet familieleden zijn;
- gemotiveerd is om het bedrijf te leiden. Er kunnen 4 types motivatie onderscheiden worden om de motivatie van de volgende generatie in te schatten:
  - Affectieve motivatie: Men ziet een job binnen het bedrijf als meest ideale job die men zich kan wensen. Men heeft bewust gekozen voor een job binnen het bedrijf en men heeft alle jobopties (intern & extern) zorgvuldig tegen elkaar afgewogen.
  - Normatieve motivatie: Men ziet zich moreel verplicht om in het familiebedrijf aan de slag te gaan.
  - Calculatieve motivatie: Men berekent de opbrengsten die men krijgt ten opzichte van de inspanningen/kosten en baseert daarop zijn beslissing.
  - Afhankelijke motivatie: Men ziet een job binnen het bedrijf als de makkelijkste en veiligste oplossing. Affectieve motivatie vormt de beste basis voor een succesvolle opvolging. Een opvolger heeft nood aan competentie, autonomie en verbondenheid. Dit bepaalt de grootte van de affectieve motivatie. Opvolgers met een affectieve motivatie zullen de niet-economische doelen van families harder nastreven, zullen meer investeren in de resources van het bedrijf en zullen meer gedaan krijgen van hun werknemers. (Steier, Chrisman, & Chua, 2015);
- voldoende werd opgeleid door de vorige generatie en goed overweg kan met de andere medewerkers, zowel familiale als niet-familiale werknemers;
- zijn/haar vaardigheden en kennis aansluiten bij de strategische noden van het bedrijf;
- de geschiedenis en tradities van het bedrijf goed afweegt ten opzichte van de toekomstige noden en doelen van het bedrijf.



Zelfs al heeft de opvolger de opgesomde kenmerken, dan nog dient deze af te rekenen met verschillende uitdagingen. Men moet onder andere afrekenen met het 'shadow of the founder'-syndroom. Dit is een probleem dat opduikt in de tweede generatie. Het bedrijf en haar medewerkers zijn de routines en aanpak van de vorige, eerste generatie (= founder) gewoon en kunnen zich moeilijk aanpassen aan de aanpak van de nieuwe generatie (Poza & Daugherty, 2014). Vaak gaat dit gepaard met de invloed van de vorige generatie die nog steeds aanwezig is binnen het bedrijf. Dergelijke problemen komen vanzelfsprekend ook voor in de generaties die volgen, waarbij men eveneens niet afraakt van de routines van de vorige generatie waardoor de nieuwe generatie haar strategie en aanpak niet ongeremd kan doorvoeren. Men spreekt dan over de meer algemene term: 'generational shadow'-effect. (Davis & Harveston, 1991)

Als opvolger moet men zich eveneens voldoende bewijzen ten opzichte van de andere medewerkers. Men moet aantonen dat men capabel is om het bedrijf te leiden en dat men hiervoor over de juiste vaardigheden beschikt. Er moet ten allen tijde vermeden worden dat men zijn/haar macht verkregen heeft omwille van nepotisme. Er moet 'managerial worthiness' gecreëerd worden, namelijk zorgen dat zijn/haar vaardigheden gerespecteerd worden door alle stakeholders van het bedrijf. (Poza & Daugherty, 2014)

### **Voorbereiden van de opvolging door de huidige generatie**

De opvolger moet goed voorbereid worden op zijn/haar toekomstige taak door de huidige generatie. De huidige CEO van het bedrijf moet de opvolger trainen.

'Smart money management' is een techniek die men kan gebruiken om de opvolger te leren omgaan met budgetten. Men kan de opvolger verschillende taken of projecten laten uitvoeren met elk een bepaald budget. Zo leert deze efficiënt omgaan met budgetten op een kleine schaal en is hij/zij voorbereid op het grotere werk later. (Poza & Daugherty, 2014)

Voor huidige CEO's is het vaak niet makkelijk om zijn/haar familie objectief te behandelen en te beoordelen. Men moet zorgen dat de opvolger zich op een eerlijke manier kan bewijzen ten opzichte van de andere werknemers. Het loon moet bijvoorbeeld marktconform bepaald zijn en een eventuele salarisverhoging moet objectief bepaald worden. Er moet vertrouwd worden op de capaciteiten van de opvolger. Vaak hebben deze een betere feeling met de hedendaagse wereld en kunnen ze hier beter op inspelen. Ze staan vaak meer open om nieuwe technologieën te gebruiken omdat ze meer kennis hebben van deze technologieën en het risico dat ze nemen in hun ogen kleiner is. (Poza & Daugherty, 2014)

De huidige CEO kan best ook zorgen dat hij de zwaktes en sterktes van de opvolger inziet en hem/haar bijstaat in het samenstellen van een nieuw complementair managementteam. Het laatste woord hierbij dient uiteraard bij de opvolger te liggen want hij zal met dit managementteam samenwerken. De huidige CEO mag zijn wil niet te hard opdringen.

Binnen een team moet het duidelijk zijn wie welke rol vervult. In familiale teams krijgt men vaak te maken met een informele sfeer waardoor de afbakening van deze rollen wat onduidelijk wordt. Men gaat sneller andermans rol durven overnemen of beïnvloeden omdat men elkaar zo goed kent. Dit kan leiden tot conflicten die nefast zijn voor de bedrijfsprestaties. De nieuwe CEO moet daarom

zorgen voor een duidelijke organisatiestructuur en een gevoel van onderlinge afhankelijkheid creëren. Dit kan onder andere door het opstellen van (nieuwe) gemeenschappelijke doelen, forums en procedures binnen de organisatie (Poza & Daugherty, 2014).

Naast de intrede van de opvolger hoort bij het opvolgingsproces ook aandacht besteed te worden aan de 'exit'-procedure van de huidige CEO want indien dit niet goed geregeld wordt kan dit leiden tot problemen. Machtsoverdracht kan problematisch zijn wanneer (Poza & Daugherty, 2014):

- de huidige CEO niet wil vertrekken;
- de komende generatie slecht wordt opgeleid;
- de huidige CEO plots opstapt of sterft.

Er moet een duidelijke termijn vooropgesteld worden waarin de huidige CEO afstand moet nemen van zijn functie en waarbinnen de opvolger wordt klaargestoomd. Vaak wordt een termijn van minstens 5 jaar vooropgesteld. Maar de ideale termijn is verschillend van bedrijf tot bedrijf en van sector tot sector.

### **Verskillende types van opvolging**

Er kunnen volgens Miller, Steier en Le Breton-Miller (2003) 3 verschillende types van opvolgers onderscheiden worden:

1. Conservatieve opvolger: De nieuwe CEO blijft met zijn beleid kort aanleunen bij dat van zijn voorganger. Hij zal de strategie en de doelen die hieraan gekoppeld zijn nauwelijks aanpassen bij zijn start. Men focust zich eerder op efficiëntie, processen en kwaliteit dan op de evoluerende markt en de veranderende noden van de consument. De nieuwe CEO zal weinig verandering brengen in de huidige waarden, normen en visie. (Miller et al., 2003)
2. Aarzelende opvolger: Men heeft de intentie om als nieuwe CEO de eigen wil en aanpak door te voeren maar men weet niet hoe. Men gaat bijvoorbeeld bestaande 'business units' behouden en nieuwe 'business units' hieraan toevoegen. Het probleem bestaat eruit dat de nieuwe departementen met nieuwe visies en aanpak nauwelijks aansluiten bij de bestaande traditionele departementen. Er worden ongecoördineerde veranderingen doorgevoerd die niet congruent zijn met de bestaande (oude) strategie. De nieuwe generatie zou een nieuwe strategie en een nieuw business plan moeten opstellen maar dit gebeurt niet. Dit zorgt voor een oncomfortabel gevoel bij zowel de oude als de nieuwe werknemers. Men moet vermijden dat twee generaties met elkaar in de clinch gaan over het beleid van het bedrijf. (Miller et al., 2003)
3. Rebellerende opvolger: Men gaat zich volledig afzetten van de aanpak van de vorige generatie. Deze extreme aanpak komt in mindere mate voor dan de conservatieve en aarzelende aanpak. Men gaat een volledig nieuwe product-markt strategie ontwikkelen met bijbehorend business plan. De reden voor deze verandering is echter van zeer groot belang. Men moet zorgen dat men drastische veranderingen doorvoert omdat het bedrijfsprestaties verbetert en niet louter omdat de manager zich kost wat kost wil bewijzen omwille van een mogelijk verzuurde relatie met de vorige generatie. Een rebellerende aanpak brengt echter ook druk met zich mee. Doordat er veel veranderingen

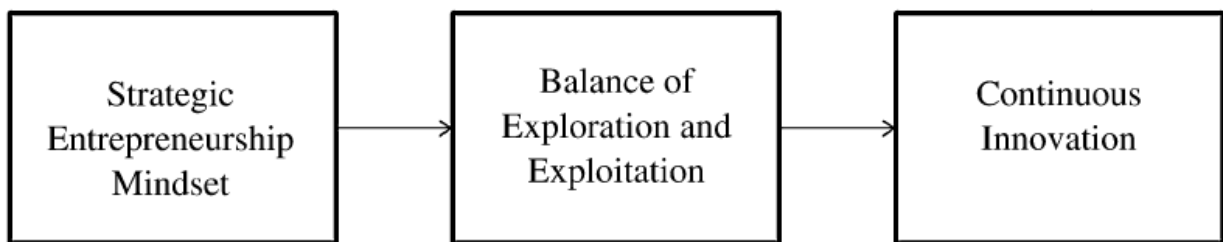
doorgevoerd worden zorgt dit voor een druk op de kosten die het vermogen van het bedrijf aantasten. Daarnaast kan het voorkomen dat men nieuwe klanten moet zoeken omdat bestaande klanten niet meer geïnteresseerd zijn in de nieuwe producten. De 'zekere' inkomsten van de bestaande klanten gaan verloren. (Miller et al., 2003)

Het is belangrijk dat de opvolger zijn eigen visie, missie en strategie bepaalt maar de implementatie dient zeer zorgvuldig plaats te vinden. Alleen op deze manier kunnen alle medewerkers gemotiveerd, productief en tevreden blijven.

### **3.4.2. Strategisch ondernemen**

Strategisch ondernemen is voor elk bedrijf belangrijk, ook voor familiebedrijven. Het familiegegeven kan binnen familiaal ondernemerschap gezien worden als de belangrijkste factor die het nemen van risico's en het doorvoeren van innovaties bepaalt. Het is zeer belangrijk dat men (lees: familie) strategisch ondernemerschap voert. Dit wil zeggen dat men nieuwe interessante segmenten van de markt gaat onderzoeken terwijl dat de activiteiten in de huidige marktsegmenten onderhouden en uitgebouwd worden om zo verder te groeien als bedrijf. (Ireland & Webb, 2007)

Elke ondernemer weet dat een firma zonder strategie en ondernemerschap niet succesvol kan zijn. De belangrijkste uitdaging bestaat er echter in om beide elementen succesvol te koppelen om zo superieure resultaten te behalen.



**Figuur 10: Strategic entrepreneurship within family-controlled firms. (Webb, Ketchen, & Ireland, 2010)**

Strategisch ondernemerschap begint met het creëren van een 'mindset' voor de werknemers. De beslissingen die hiermee genomen worden vormen dan de basis voor het exploiteren en exploreren van de markt. Steeds de correcte afweging maken tussen exploiteren en exploreren is dan weer de basis voor continue innovatie (Webb, Ketchen, & Ireland, 2010). Onder 'mindset' verstaat men de manier waarop men huidige en nieuwe kennis interpreteert en toepast binnen een bedrijf, de mate waarin men openstaat voor nieuwe kennis. Bij exploratie gaat men kennis verzamelen van buiten het bedrijf en toepassen op de eigen aanpak (Ireland & Webb, 2007). Zoveel te meer er diversiteit is in de kennisdatabase van het bedrijf is, zoveel te competitiever men zich kan opstellen in de markt. Maar de kennis begrijpen en succesvol toepassen is net zo belangrijk. (Webb et al., 2010)

Voor continue innovatie is er nood aan een kader binnen de firma. In de strategie moet worden opgenomen hoe men omgaat met het exploiteren van nieuwe kennis (Hitt, Ireland, & Hoskisson,

2010). Bij strategisch ondernemerschap gaat men de firma organiseren dat er voordeel gehaald kan worden uit toekomstige kansen die men zal ontdekken.

Men dient ervoor te zorgen dat men al het menselijk kapitaal zo veel mogelijk benut binnen een organisatie. Een persoon die zich goed voelt zal zich meer gemotiveerd voelen en zal zijn kennis sneller (durven) delen met de organisatie.

Men kan 4 familiale dimensies omschrijven wat betreft de invloed van familie op strategisch ondernemerschap:

1. Bedrijfsidentificatie: Hiermee bedoelt men de identificatie van een individu/groep aan een bedrijf. Familiale medewerkers kunnen zich sterker met een familiebedrijf identificeren doordat de waarden en normen die men in de familie heeft meegekregen door de opvoeding ook terugkomen in de waarden en normen in het familiebedrijf. Men zal zich meer betrokken voelen bij het bedrijf (Webb et al., 2010). Een firma identiteit op zich wordt gevormd door een unieke bundel van visies, doelen, geschiedenis en tradities (De Vries, 1993).
2. Nepotisme: Dit gaat over het bevoordelen van familieleden op basis van hun familiale verbintenis in plaats van op basis van hun capaciteiten. Dit kan ook toegepast worden op het bevoordelen van vrienden. Het geven van promotie aan een familielid in plaats van een niet-familiale medewerker zonder gegronde reden is hier een voorbeeld van. Er zijn verschillende (positieve) redenen waarom firma's nepotistisch gedrag vertonen: men wil de familiale invloed van de familie in de firma niet verliezen, het aanspreekpunt van externe stakeholders blijft een familielid of men doet het omwille van de kortere leercurves van familieleden omdat deze de normen, waarden en routines binnen de familie al kennen (Vinton, 1998). Nepotisme kan echter ook sterk negatief werken. Zo kan het bijvoorbeeld zijn dat men betere, externe kandidaten over het hoofd ziet omdat men enkel maar naar familieleden kijkt voor de opvolging. Dit leidt tot ongemotiveerde niet-familiale medewerkers omdat deze zich steeds benadeeld voelen met als gevolg dat hun prestaties erop achteruitgaan en ze nog vaker benadeeld zullen worden (De Vries, 1993; Webb et al., 2010)
3. (On)rechtvaardigheid: Onrechtvaardigheid in familiebedrijven ontstaat wanneer men externe werknemers, zoals bij nepotisme, niet gelijkwaardig behandelt. Zo gaat men van familiale werknemers meer fouten dulden dan van niet-familieleden en meer aandacht schenken aan de meningen van familieleden dan van niet-familieleden. Het ontwikkelen van duidelijke regels en procedures die voor iedereen gelden kan onrechtvaardigheid tegengaan. Men kan deze ontwikkelen voor zaken als loonsverhoging, promotie, aanwerving, communicatie... (Lubatkin, Ling, & Schulze, 2007)

4. Conflicten: Conflicten zijn geëscaleerde meningsverschillen die ontstaan uit verschillen tussen medewerkers. Dit kan gaan om verschillen in demografie, educatie, ervaring, het nemen van risico's, sociale aanleg,... Verschillen in visies en opleiding zijn de basis voor innovatief beleid maar verschillen kunnen ook tot negatieve conflicten leiden. Er zijn toch studies die bewezen hebben dat conflicten wat betreft de taakaanpak leiden tot een efficiëntere performantie van het bedrijf. Conflicten die voortkomen uit affectieve- of persoonlijkheidsverschillen kunnen echter nefast voor het bedrijf. Men moet affectieve conflicten vermijden door wederzijds vertrouwen te creëren tussen werknemers. (Webb et al., 2010)

Tabel 2 toont de positieve en negatieve effecten die de verschillende dimensies kunnen hebben op strategisch ondernemerschap binnen familiebedrijven.

| <b>DIMENSIE</b>               | <b>Kenmerken</b>   | <b>Positief effect</b>  | <b>Negatief effect</b>  |
|-------------------------------|--|---|---|
| <u>Bedrijfs-identificatie</u> | Gevormd door waarden en normen binnen de familie                                 | Sterke loyaliteit leidt tot inzet voor doelen op de lange termijn.  | Te sterke familiale samenhang kan leiden tot een te enge toekomstvisie. Men denkt allemaal hetzelfde.   |
| <u>Nepotisme</u>              | Veel meer aanwezig in familiebedrijven in vergelijking met niet-familiebedrijven | Aan banden leggen van familiebevoordeling leidt tot sterkere motivatie van niet-familieleden en het helpt bij het creëren van een gemeenschappelijk doel. | Demotivatie van niet-familiale werknemers omdat men weet dat men geen kansen zal krijgen. Men gaat zich minder inzetten om resultaten te behalen. |
| <u>(On)rechtvaardigheid</u>   | Vaak tekort aan procedures. Stem creëren voor niet-familieleden                  | Creëren van een meer informele sfeer kan het onrechtvaardigheidsgevoel verminderen.   | Ervaren onrechtvaardigheid leidt tot demotivatie en vermindering van creatieve inbreng.   |
| <u>Conflicten</u>             | Affectief conflict vermijden. Cognitief conflict creëren.                        | Vermijden van een affectief conflict leidt tot sterkere focus, exploratie en exploitatie.   | Tekort aan cognitief conflict leidt tot tekort aan creativiteit en innovatief denken.   |

**Tabel 2: Dimensies van familiebedrijven die een invloed hebben op strategisch ondernemerschap (Webb et al., 2010)**

### **3.4.3. De invloed van de familiale dimensie op innovatie**

Familiebedrijven hebben specifieke voorkeuren, sociale interesses, objectieven, capaciteiten en controlerechten die bepalen in welke mate men zal investeren in innovatie. (Matzler et al., 2014)

#### **Controlebehoud en Socio emotional wealth**

De drang naar het behoud van controle kan leiden tot minder innovatie-investeringen (Gómez-Mejía, Haynes, Nunez-Nickel, Jacobson, & Fuentes, 2007). Daarnaast moet men het 'endowment effect' goed in de hand hebben. Dit wil zeggen dat men meer belang en waarde hecht aan hetgeen men reeds bereikt en verzameld heeft met het bedrijf dan aan de toekomstige kansen die zich aandienen. Men wil bijvoorbeeld meer betalen om de zaken te behouden die men al heeft dan te investeren in zaken die nieuw zijn. Men overwaardeert de huidige bezittingen (Poza & Daugherty, 2014). De angst om de huidige bezittingen te verliezen overschaduwde de wil om te investeren in nieuwe kansen. Men is bereid om interessante economische kansen te laten schieten om het behoud van de huidige welvaart te garanderen (Chrisman & Patel, 2012).

Zoals in de probleemstelling al werd aangegeven, kan de SEW van een familiebedrijf een probleem vormen voor het doorvoeren van innovaties. Men heeft jarenlang tradities en welvaart opgebouwd binnen het familiebedrijf in die mate dat dit een behoorlijk emotionele waarde heeft binnen de familie. Dit heeft een invloed op de wil tot het nemen van, mogelijk interessante, risico's. Men is vaak risico-avers (Matzler et al., 2014). Het zijn dus niet zo zeer de financiële risico's die een investering doen afslaan, maar eerder het risico op verlies van controle. (Gómez-Mejía et al., 2007) Dit omdat men als familie het 'venturing'-risico zo klein mogelijk wil houden (Miller & Le Breton-Miller, 2014). Men vreest dat het doorvoeren van innovaties/verandering risico's teweegbrengen die het voortbestaan van het familiebedrijf, of de familiale invloed in het bedrijf, in het gedrang kan brengen. Deze afkeer ten opzichte van innovatie brengt echter een ander risico teweeg, namelijk het 'performance hazard'-risico. Dit is het risico dat men loopt wanneer men geen innovaties doorvoert die dat andere bedrijven, concurrenten, wel doorvoeren. Daardoor kan men qua prestaties achteropkomen ten opzichte van concurrenten (Miller & Le Breton-Miller, 2014). Familiebedrijven zijn bereid om een groter 'performance hazard'-risico te nemen dan niet-familiebedrijven. (Gómez-Mejía et al., 2007). Voor familiebedrijven is het dus essentieel dat men een goede afweging maakt tussen beide risico's om de bedrijfsprestaties te optimaliseren. Vaak gaat risico-aversie gepaard met de dominantie van de familiale leider(s) binnen het bedrijf. Als er een sterk hiërarchische structuur heerst die gestuurd wordt door een beperkt aantal personen, zullen er vaak minder innovatieve investeringen gedaan worden. (Gómez-Mejía et al., 2007)

Familiebedrijven zijn vaak niet louter geïnteresseerd in financiële returns van de economische activiteit. Studies hebben aangetoond dat families ook veel belang hechten aan niet-economische en familie-centrische zaken die ervoor zorgen dat men sociale en emotionele behoeften kan voldoen (Miller & Le Breton-Miller, 2014). Men hecht als familie veel belang aan zaken als altruïsme, trots, familiale harmonie, politieke invloed, status en controle. Dit zijn zaken waar men in niet-familiebedrijven ook aandacht aan schenkt, zij het in veel mindere mate. (Gómez-Mejía, Cruz, Berrone, & DeCastro, 2011)

Er zijn 5 verschillende dimensies van SEW (Berrone, Cruz, & Gomez-Mejia, 2012):

1. Familiale controle en invloed: Families willen controle behouden over strategische beslissingen binnen het bedrijf. Daarom zal men binnen familiebedrijven vaak opteren voor een familiale CEO of voor familieleden binnen het TMT. Men zal in veel gevallen de familiale invloed eerst in rekening brengen en dan pas de financiële zaken bekijken tijdens het nemen van een strategische beslissing.
2. Identificatie van familieleden met het bedrijf: De identiteit van een familiebedrijf komt voort uit de identiteit van de familie an sich. De firma wordt door interne en externe stakeholders gezien als het verlengde van een familie. Dit beïnvloedt de attitudes binnen de firma ten opzichte van deze stakeholders. De attitude van de familie bepaalt eveneens de motivatie en efficiëntie van de werkprocessen binnen het bedrijf.
3. Sociale relaties: Omwille van een hechte familie achter het bedrijf, kunnen er ook hechtere vertrouwensrelaties opgebouwd worden. Men bouwt als familie jarenlange relaties op met leveranciers waardoor deze bijna deel van de familie worden. Verschillende sterke relaties tussen familie en stakeholders leiden tot een sterke binding met de gemeenschap en markt in zijn geheel.
4. Emotionele verbondenheid: Indien men als familie emotioneel verbonden raakt met het economische proces van het bedrijf zullen de relaties binnen het bedrijf ook meer familiair van aard worden. In bedrijven waar familierelaties domineren kunnen er meer ervaringen uit het verleden gedeeld worden met elkaar. Dit geeft vorm aan huidige activiteiten, gebeurtenissen en relaties. Emoties binnen een familie zijn zo goed als volledig door de natuur bepaald maar beïnvloeden het bedrijfsleven wel behoorlijk. Emotionele relaties binnen de familie kunnen de prestaties van het bedrijf beïnvloeden zowel positief (vriendschap, vertrouwen, ...) als negatief (familiale ruzies, scheiding, ...). Emoties binnen de familie kunnen enerzijds leiden tot harmonie binnen het bedrijf maar anderzijds ook leiden tot ruzies omdat men sneller contrasterende meningen op het emotionele durft te uiten omwille van de informele sfeer binnen het bedrijf. Conflicten kunnen, zoals eerder al werd uitgelegd, leiden tot nieuwe inzichten maar indien deze gepaard gaan met emoties kan dit leiden tot ruzies.
5. Generatiemanagement: Transgenerationele duurzaamheid wordt gezien als een van de sleutelementen van SEW. Het bedrijf vertegenwoordigt de familie haar tradities en successen. Familiebedrijven denken, eerder dan niet-familiebedrijven, op een langere termijn. Omdat men de kansen van toekomstige generaties niet in het gedrang wil brengen, zal men zorgvuldiger omspringen met de middelen die men heeft. Dit zorgt voor een groot wachtkapitaal dat voor interessante investeringen gebruikt zou kunnen worden.

Bovenstaande dimensies kunnen het nemen van risico's en doorvoeren van innovaties negatief beïnvloeden omdat men angst heeft dat het bedrijf haar SEW zal zien krimpen.

Tabel 3 toont hoe bovenstaande dimensies onderzocht kunnen worden. Deze tips kunnen interessant zijn om toe te passen binnen dit onderzoek.

| <b>SEW dimensie</b>                                   | <b>Voorgestelde bevraging</b>  |
|---|--|
| <u>Familiale controle en invloed</u>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoeveelheid aandelen in handen van familieleden.</li> <li>• Aantal familieleden in het TMT en bestuur.</li> <li>• Selectieprocedure van niet-familieleden in TMT.</li> <li>• Rol van 'controle' binnen de familiale waarden en normen. Beschouwt men dit als familie belangrijk of gaat men hier objectief mee om?</li> </ul>   |
| <u>Identificatie van familieleden met het bedrijf</u> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sterk gevoel van betrokkenheid met het bedrijf van familieleden. Persoonlijk eigenaarschap.</li> <li>• 'Bedrijfssuccessen zijn ook mijn successen'</li> <li>• Familiebedrijf bepaalt mee de persoonlijkheid van familieleden en vice versa.</li> <li>• Men is als familielid trots om gelinkt te worden aan het bedrijf.</li> <li>• Familiennaam wordt door klanten geassocieerd met de geleverde producten en diensten.</li> </ul> |
| <u>Sociale verbondenheid</u>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Men vindt sociale activiteiten met stakeholders belangrijk.</li> <li>• Niet-familieleden voelen zich als familie.</li> <li>• Wederzijds vertrouwen tussen bedrijf en stakeholders is groot.</li> <li>• Sterke relaties met andere instituten (andere bedrijven, overheden, ...)</li> <li>• Contracten met leveranciers gaan vaak over een lange periode in het kader van een lange termijn visie van het bedrijf.</li> </ul>        |
| <u>Emotionele verbondenheid</u>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emoties beïnvloeden beslissingsprocessen</li> <li>• Bescherming van welvaart van individuele familieleden is belangrijk, ongeacht de prestaties van deze familieleden binnen het bedrijf.</li> <li>• Sterke verbondenheid tussen familieleden in het bedrijf.</li> <li>• Affectiviteit is bijna net zo belangrijk als economische zaken.</li> </ul>   |
| <u>Generatiemanagement</u>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuatie van tradities is een belangrijk doel van het bedrijf.</li> <li>• Het bedrijf steeds overdragen naar toekomstige generaties binnen de familie is een doel.</li> <li>• Men evalueert investeringen niet op de korte termijn maar op de lange termijn</li> <li>• Men wil het bedrijf nooit verkopen.</li> </ul>  |

**Tabel 3: Voorgestelde enquête-items om de dimensies van SEW te onderzoeken (Berrone, Cruz, & Gomez-Mejia, 2012)**



### **Familiale invloed op innovatie succes**

De voorbije paragraaf handelde over de invloed van familie op het al dan niet investeren in innovatie. Deze paragraaf zal handelen over de uitkomst van investeringen op vlak van innovatie binnen familiebedrijven. Eenmaal men toch de stap gemaakt heeft om een innovatie door te voeren, wat is dan over het algemeen de uitkomst van de investering binnen familiebedrijven?

Investeringsbeslissingen betreffende innovatie worden bepaald door strategische keuzes. De uitkomst of het succes van een investering is echter niet louter gebaseerd op keuzes maar ook op capaciteiten, kennis, resources en processen binnen het bedrijf. Omdat men binnen familiebedrijven vaak harder twijfelt over het al dan niet investeren in innovatie, is men bij de uitvoering ervan des te sterker gemotiveerd om de innovatie te doen slagen. Onderzoek wees uit dat familiebedrijven vaker innovaties tot een goed einde brengen omdat men resources, zoals in hoofdstuk 3.3.1 werd aangegeven, beter benut. Het gaat hierbij vooral om menselijke, sociale en marketing resources die een voordeel qua innovatiesucces opleveren ten opzichte van niet-familiebedrijven. Familiebedrijven met een hoog percentage familieleden in het TMT zullen innovaties vaker tot een goed einde brengen omdat men zich zowel inzet voor de familiale welvaart als voor de prestaties van het bedrijf op zich. Een hoog percentage familieleden in het TMT leidt ook tot lagere agency kosten (men moet minder niet-familieleden controleren binnen het TMT) wat het succes van een innovatie ook ten goede komt. (Matzler et al., 2014)



## 4. Empirisch onderzoek

### 4.1. Inleiding

De Belgische familiale biermarkt heeft een rijke geschiedenis. Alle familiale brouwerijen samen hebben een totaal van 3500 jaar aan tradities (gemiddeld 167 jaar per brouwerij). In andere landen kijken ze op naar de Belgische biercultuur. *'De diversiteit op de Belgische biermarkt is volgens een geïnterviewde brouwerij-eigenaar, te wijten aan de talrijke regio's met uiteenlopende culturen.'* (brouwerij 14 – zie hoofdstuk 4.3) Deze verschillende culturen liggen dicht bij elkaar gebundeld in België. Een andere succesfactor volgens hem is het dynamisch houden van tradities. (Cioletti, 2014)

Om tradities dynamisch te houden, dienen deze te innoveren om concurrentieel te blijven op de biermarkt. Enerzijds productinnovatie, want men moet nieuwe generaties blijven aanspreken met hun product. En anderzijds proces-, organisatie- en marktinnovatie.

### 4.2. Onderzoeksmethodologie

Zoals eerder in de onderzoeksopzet werd besproken, wordt dit onderzoek gebaseerd op een meervoudige gevalstudie. Dit is een bewuste keuze die wordt ondersteund door drie eigenschappen volgens Yin (1989):

1. Het fenomeen dat men wil onderzoeken dient zich af te spelen in zijn/haar natuurlijke context.
2. De grenzen tussen het fenomeen en de context zijn niet duidelijk.
3. Er wordt gebruik gemaakt van meerdere bronnen.

Aangezien er nog nooit eerder onderzoek naar de Vlaamse familiale brouwerijen is gebeurd, is het onze taak om een duidelijk beeld van de context (de biersector) te schetsen. Het fenomeen, innovatie bij de Vlaamse familiale brouwerijen, wordt geanalyseerd in zijn natuurlijke context. Door het gebrek aan voorgaand onderzoek zijn de grenzen niet altijd even duidelijk. Met behulp van documentanalyses en diepte-interviews wordt er data verzameld.

Om het verdere verloop van het onderzoek te duiden maken we gebruik van onderstaande tabel. (Eisenhardt, 1989)

## Process of Building Theory from Case Study Research

| Step                               | Activity   | Reason  |
|------------------------------------|--|---|
| Getting Started                    | Definition of research question<br>Possibly a priori constructs  | Focuses efforts<br>Provides better grounding of construct measures  |
| Selecting Cases                    | Neither theory nor hypotheses<br>Specified population<br><br>Theoretical, not random, sampling   | Retains theoretical flexibility<br>Constrains extraneous variation and sharpens external validity<br>Focuses efforts on theoretically useful cases—i.e., those that replicate or extend theory by filling conceptual categories |
| Crafting Instruments and Protocols | Multiple data collection methods<br><br>Qualitative and quantitative data combined<br>Multiple investigators   | Strengthens grounding of theory by triangulation of evidence<br>Synergistic view of evidence<br>Fosters divergent perspectives and strengthens grounding  |
| Entering the Field                 | Overlap data collection and analysis, including field notes<br>Flexible and opportunistic data collection methods                                      | Speeds analyses and reveals helpful adjustments to data collection<br>Allows investigators to take advantage of emergent themes and unique case features  |
| Analyzing Data                     | Within-case analysis<br><br>Cross-case pattern search using divergent techniques   | Gains familiarity with data and preliminary theory generation<br>Forces investigators to look beyond initial impressions and see evidence thru multiple lenses  |
| Shaping Hypotheses                 | Iterative tabulation of evidence for each construct<br>Replication, not sampling, logic across cases<br>Search evidence for "why" behind relationships | Sharpens construct definition, validity, and measurability<br>Confirms, extends, and sharpens theory<br><br>Builds internal validity  |
| Enfolding Literature               | Comparison with conflicting literature<br><br>Comparison with similar literature   | Builds internal validity, raises theoretical level, and sharpens construct definitions<br>Sharpens generalizability, improves construct definition, and raises theoretical level  |
| Reaching Closure                   | Theoretical saturation when possible   | Ends process when marginal improvement becomes small  |

**Figuur 11: 'Process of building theory from case study research' (Eisenhardt, 1989)**

### 4.2.1. Aan de slag

Vooraleer er op zoek gegaan kan worden naar specifieke cases is het belangrijk om de onderzoeksvraag helder te interpreteren. De focus van het onderzoek mag niet verloren gaan. Bij deze wordt de onderzoeksvraag even opnieuw herhaald:

"Hoe slagen Vlaamse familiale brouwerijen erin om jarenlange tradities en kennis te koppelen aan toekomstgerichte innovatie?"

De woorden Vlaams, familiaal, traditie en innovatie vatten de kern van dit onderzoek samen. Zoals eerder vermeld werd, is het uit praktische overwegingen dat er gekozen wordt voor het Vlaamse gedeelte van België om het onderzoek te vestigen. Er wordt op zoek gegaan naar de 'sleutel' die familiale brouwerijen hanteren om innovatie op een efficiënte manier te koppelen aan traditie.

### **4.2.2. Selectie**

Om een keuze te maken tussen een bepaald aantal brouwerijen is het vanzelfsprekend dat deze eerst worden opgesomd. De cases worden geselecteerd omwille van theoretische redenen (theoretical sampling). Dit wil zeggen dat ze gekozen worden in functie van hun potentieel om antwoorden te genereren op de onderzoeksvraag (Glaser & Strauss, 1967). Bovendien moeten de aandelen voor meer dan 50% in handen zijn van een familie en dienen ze al enkele generaties te bestaan. Voor het creëren van deze lijst werd er beroep gedaan op het internet en een gediplomeerd zytholoog, Ariël Meeusen, die voeling heeft met de sector. Er werd eveneens contact opgenomen met de 'Belgian Brewers' en de 'Belgian Family Brewers'. Uiteindelijk bleken er 35 familiale brouwerijen in aanmerking te komen. Ze situeren zich verspreid over Vlaanderen en zijn zeer divers qua grootte.

Om zoveel mogelijk data te verzamelen, zijn alle brouwerijen die in aanmerking komen gecontacteerd. Eerst via e-mail en indien de reactie hierop uitbleef, werden ze telefonisch gecontacteerd. Bij 15 brouwerijen heeft de eigenaar zijn toestemming gegeven om een interview af te nemen in verband met hun tradities en vernieuwingen. De 20 anderen waren niet geïnteresseerd om mee te werken aan het onderzoek, vaak omwille van tijdsoverwegingen. Het voorjaar is immers een zeer drukke periode voor de brouwerijen.

### **4.2.3. Opstellen van een protocol**

Het opstellen van een duidelijke structuur ondersteunt de manier van aanpak die over de 15 cases hetzelfde is. Dit heeft als gevolg dat er geen verschillen in de structuur kunnen opduiken maar enkel in de antwoorden van de geïnterviewden. Deze inhoudelijke verschillen worden later gebruikt voor het formuleren van het discussiestuk en de conclusies.

Vooraleer het interview plaatsvindt, wordt er een documentanalyse uitgevoerd. Elke brouwerij maakt gebruik van een up-to-date website waar heel wat informatie (geschiedenis, innovaties en persberichten) op terug te vinden is. Analyse van deze informatie zorgt voor achtergrondkennis die bruikbaar is in de interviews.

Vervolgens wordt een lijst met gerichte vragen opgesteld (terug te vinden in de bijlages van dit onderzoek) om als rode draad te dienen tijdens de interviews. Deze wordt vooraf doorgestuurd zodat de geïnterviewde zich kan voorbereiden. De vragenlijst is vanuit de literatuurstudie opgebouwd uit allerhande vragen die de werking van de brouwerij onderzoeken, de tradities uitspitten alsook de vernieuwingen overlopen. Er wordt eveneens bevraagd hoe de brouwerij met de vernieuwingen omgaat of waarom ze bepaalde beslissingen wel of niet nemen.

### **4.2.4. Het verzamelen van data**

Gedurende enkele weken wordt Vlaanderen doorkruist om bij de 15 brouwerijen het vooropgestelde interview af te nemen. Dit vindt plaats bij een actief familielid of wanneer dit niet mogelijk is, bij een rechterhand van deze persoon die op de hoogte is van de zaken. Om een vlot gesprek te garanderen wordt het interview opgenomen met een voice-recorder. Achteraf worden deze opgenomen gesprekken volledig uitgetypt volgens een eenduidige structuur. Dit heeft geleid

tot 96 pagina's uitgetypte transcripties. Dit is nodig om nadien een correcte analyse uit te kunnen voeren. De transcripties zijn verkrijgbaar bij de auteurs en worden niet in deze bundel opgenomen om de anonimiteit op vraag van de deelnemende brouwerijen te garanderen.

#### **4.2.5. *Het analyseren van data***

Het analyseren van data kan worden onderverdeeld in verschillende stappen.

1. Documentanalyse
2. Within-case data
3. Cross-case data

De documentanalyse is een eerste kennismaking met de case. Er wordt informatie verworven die dient als een rode draad voor de case. De gegevens uit de diepte-interviews zullen bij elk belangrijk onderdeel specifieke details kunnen bijvoegen.

De interviews worden eerst elk apart geanalyseerd. Opvallende (innovatieve) kenmerken worden aangestipt alsook eigenschappen die beschouwd worden als algemeen kenmerk van de sector. Specifieke acties die worden ondernomen, keuzes die worden gemaakt, het specialiseren in een bepaald product/bepaalde techniek zijn belangrijke gegevens voor de within-case analyse. Er wordt ingegaan op de bovendrijvende kenmerken. Dit zorgt voor de kern van het empirische hoofdstuk. Wanneer dit is gebeurd bij de 15 interviews kan er worden overgegaan op een cross-case analyse, wat de kern van het discussiegedeelte in dit onderzoek zal zijn.

Deze cross-case analyse houdt in dat er op zoek wordt gegaan naar patronen. De interviews worden naast elkaar gelegd in plaats van ze elk apart te bekijken. Welke kenmerken zijn terug te vinden bij de meeste van de onderzochte brouwerijen of welke kenmerken zijn uniek? Gelijkenissen en tegenstrijdigheden worden aandachtig geanalyseerd. Deze analyse is het meest efficiënt als het beroep kan doen op meerdere visies. We proberen elke tegenstrijdigheid te bekijken vanuit meerdere standpunten: de persoon die het onderzoek ondergaat, de onderzoeker, de sector en eventuele verenigingen binnen de sector.

Tijdens de within-case analyse worden er enkele quotes ter zijde gehouden. Dit zijn uitspraken die worden gedaan door de geïnterviewde en die vervolgens in het empirisch gedeelte voor extra duiding kunnen zorgen. Enkel de quotes die de materie het best omschrijven worden aangehaald in het empirische deel. Dit wil dus niet zeggen dat enkel deze quotes de basis vormen voor de door ons omschreven bevindingen want deze zijn gebaseerd op nog meerdere brouwerijen die een gelijkaardige omschrijving gaven.

#### **4.2.6. *Vergelijken met literatuur***

Vervolgens is het interessant om de bevindingen van de data-analyses te vergelijken met de literatuur. Dit vindt plaats in het discussiegedeelte. Gelijkenissen en verschillen met de literatuur worden overlopen. Kloppen de algemene kenmerken over familiebedrijven ook in deze casestudie? Of zijn er opvallende verschillen? Belangrijk in dit discussiegedeelte zijn de vragen die beginnen met 'Waarom...?'. Dit leidt tot essentiële antwoorden die helpen om conclusies te schrijven.

### 4.2.7. Conclusies

Na het discussiestuk is er voldoende essentiële informatie verzameld om een antwoord te formuleren op de centrale onderzoeksvraag. Het is gedurende het hele empirisch gedeelte belangrijk om de focus te bewaren, maar zeker tijdens het discussiestuk en de conclusies. Er wordt veel informatie verzameld gedurende het meervoudig casestudie onderzoek. Het gevaar bestaat erin dat de focus verloren raakt door een overvloed aan gegevens. Dit moet ten allen tijde vermeden worden.

### 4.3. Gegevens onderzochte cases

In onderstaande tabel staan de 15 bevraagde brouwerijen opgelijst. De brouwerijen krijgen een nummer toegekend om de anonimiteit te garanderen. Vervolgens wordt de grootte van de brouwerij (weergegeven in het aantal hectoliters productie per jaar), de functie van de geïnterviewde persoon, de duur van het interview en het aantal pagina's transcriptie per interview bijgevoegd. Het jaar van oprichting wordt niet meegedeeld omdat dit de anonimatie zou kunnen tegenwerken. Om toch even een beeld te schetsen: de 'jongst' deelnemende brouwerij bestaat reeds sinds 1902.

| <b>Naam</b> | <b>Grootte in hectoliters / jaar</b> | <b>Functie geïnterviewde</b> | <b>Duur interview</b> | <b># pagina's transcript</b> |
|-------------|--------------------------------------|------------------------------|-----------------------|------------------------------|
| 1           | 880                                  | Bedrijfseigenaar             | 28 min                | 4                            |
| 2           | 360                                  | Bedrijfseigenaar             | 55 min                | 6                            |
| 3           | 1.400                                | Bedrijfseigenaar             | 1 u 40 min            | 8                            |
| 4           | 3.000                                | Bedrijfseigenaar             | 52 min                | 4                            |
| 5           | 50.000                               | Bedrijfseigenaar             | 41 min                | 6                            |
| 6           | 43.000                               | Bedrijfseigenaar             | 53 min                | 3                            |
| 7           | 100.000                              | Marketingmanager             | 1 u 16 min            | 8                            |
| 8           | 11.000                               | Bedrijfseigenaar             | 1 u 11 min            | 6                            |
| 9           | 185.000                              | Rechterhand Bedrijfseigenaar | 1 u 05 min            | 7                            |
| 10          | 92.000                               | Bedrijfseigenaar             | 1 u 14 min            | 10                           |
| 11          | 35.000                               | Bedrijfseigenaar             | 1 u 03 min            | 5                            |
| 12          | 102.000                              | Bedrijfseigenaar             | 1 u 17 min            | 6                            |
| 13          | 50.000                               | Bedrijfseigenaar             | 24 min                | 6                            |
| 14          | 1.000.000                            | Bedrijfseigenaar             | 1 u 53 min            | 12                           |
| 15          | 2.000.000                            | Ambassadeur                  | 1 u 11 min            | 5                            |

**Tabel 4: Lijst van de 15 brouwerijen waarop dit onderzoek gebaseerd is.**

## **4.4. Geschiedenis van de Vlaamse familiale biermarkt in een notendop**

Alvorens ons uit te wijden over de huidige gang van zaken van de Vlaamse familiale brouwers, dient er eerst een korte schets van de geschiedenis van de Belgische biermarkt gemaakt te worden.

Hoewel sommige brouwerijen een historie hebben die teruggaat tot enkele eeuwen geleden kan er gesteld worden dat er pas sedert 1900 echte tendensen kunnen vastgesteld worden op de biermarkt. Voorheen produceerden de brouwerijen vooral bier voor zichzelf en naaste kennissen.

Begin vorige eeuw werd het commercieel potentieel van het bierbrouwen ingezien en vervolgens begonnen heel wat brouwerijen te groeien. Meer en meer brouwerijen begonnen een eigen horecapark uit te bouwen waar men zijn/haar bier aanbood. Vaak ging dit ook gepaard met een functie als 'biersteker' wat inhoudt dat men ook andere bieren/dranken aan de man bracht in de eigen horeca want meestal hadden de brouwerijen slechts één à twee eigen bieren (vaak pils).

Tot en met de jaren '60 – '70 was de Belgische/Vlaamse pilsmarkt nog zeer divers en leefbaar voor de kleinere brouwers. Maar meer en meer werd deze pilsmarkt gedomineerd door de groei van giganten als brouwerij Artois (nu AB InBev) en Cristal Alken (nu in handen van Heineken). Deze kochten zeer veel brouwerijen op en konden de prijs steeds lager leggen waardoor de productie en verkoop van pils steeds minder aantrekkelijk werd voor vele kleinere brouwerijen. Daarom begon men zich meer te richten op speciaalbieren (maar veel brouwerijen behielden hun pilsproductie alsnog levend omdat hier veel tradities aan verbonden zijn).

Het ontwikkelen van speciaalbieren werd eveneens interessant met het oog op export. De noodzaak om zich steeds meer te richten op speciaalbieren heeft ervoor gezorgd dat Vlaanderen momenteel zo'n divers bieraanbod heeft.

## **4.5. Huidige situatie op de Vlaamse (familiale) biermarkt**

### **4.5.1. *De toenemende populariteit van de speciaalbieren***

Zoals in het vorige hoofdstuk werd aangegeven richten alsmaar meer brouwerijen zich op de speciaalbieren om rendabel te blijven. De macht van AB InBev op de pilsmarkt is immers te groot waardoor hier amper winsten op behaald kunnen worden door de kleine brouwerijen.

Er kunnen de laatste decennia tendensen waargenomen worden qua productaanbod. Eind jaren '90, begin jaren 2000, waren de wit- en fruitbieren bijvoorbeeld populair terwijl men nu eerder vraagt naar zwaardere (blonde) speciaalbieren. Tot een tiental jaar geleden werden deze vooral gedronken door mannen maar men merkt dat steeds meer vrouwen de markt van speciaalbieren beginnen ontdekken. Door een doordachte marketingaanpak van verschillende brouwerijen heeft men het steeds meer sociaal aanvaardbaar gemaakt dat vrouwen eveneens bieren met hogere alcoholpercentages drinken. Innovatieve concepten zoals foodparing en evenementen gericht op vrouwen werken dit in de hand.



Een andere reden waarom speciaalbieren steeds populairder worden is dat de consumenten minder drinken in hoeveelheid maar wel meer kwaliteit en smaak willen. Volgende 3 quotes tonen dit aan:

- *"De consument is niet aan het 'consu-minderen' maar aan het 'consu-beteren'."* (brouwerij 10)
- *"We bouwen nu het businessmodel rond het feit dat mensen minder drinken maar wel meer kwaliteit willen drinken"* (brouwerij 12)
- *"De consument zit nu in een fase dat ze verwend willen worden. Het bier en het glas moet een hele beleving zijn. Ze drinken liever 1 zwaar bier dan 5 pilsbieren."* (brouwerij 13)

De omschakeling van 'veel naar beter' gaat gepaard met een toename in de thuisconsumptie ten koste van de consumptie in de horeca. Een succesvolle aanpak van de verkoop in de retail is daarom noodzakelijk, want hier wordt momenteel 50% van het bier verkocht in Vlaanderen. Men moet een doordachte marketingstrategie hebben om zich in de rekken te kunnen onderscheiden van de rest. In hoofdstuk 4.7 wordt dieper op het marketingaspect ingegaan. Met speciaalbier onderscheidt men zich qua smaak bijna altijd van de concurrentie maar dit ziet de consument niet. Deze maken hun keuze in de retail meestal op basis van de marketing rond een bier.

De 'rekkenconcurrentie' houdt sommige (kleinere) brouwerijen ook bewust weg uit de grootwarenhuizen. Zo kan men zich profileren als een 'zeldzaam' bier waar men vervolgens een hogere prijs voor kan vragen. Deze strategie is eerder weggelegd voor kleinere brouwerijen die hun groei wat binnen de perken willen houden doch mooie winsten willen maken.

Door zich te richten op speciaalbieren kunnen brouwerijen hun contributiemarge op hun product vergroten: *"Zware bieren zijn 'margepikkers'. Er kan tot 30% EBITDA op omzet gemaakt worden."* (brouwerij 14). Men moet dus minder produceren om dezelfde winst te kunnen halen als bij pilsbier.

#### **4.5.2. Nevenactiviteiten**

##### **Productiecapaciteit ter beschikking stellen van derden**

Veel brouwerijen hadden vroeger een grote capaciteit nodig om pils te brouwen. Nu dat men omschakelt van pils naar speciaalbier krijgt men vaak te maken met overcapaciteit. Daarnaast zijn veel brouwerijen volop bezig met het uitbreiden van hun capaciteit met het oog op de toekomst. Omdat deze capaciteit niet onmiddellijk benut kan worden, stellen sommige brouwerijen deze overcapaciteit ter beschikking van derden (=brouwen voor een 'private label')

Dit houdt concreet in dat kleinere (hobby)brouwers de installaties kunnen gebruiken voor de productie van hun eigen bier. Vooral kleinere brouwerijen staan hiervoor open want enerzijds genereert men inkomsten en anderzijds bestaat de kans dat men nuttige kennis kan opdoen van deze kleinere brouwers. Vaak zijn dit personen die zich verdiept hebben in het brouwproces en die soms nuttige tips kunnen meegeven aan de brouwerij zodat deze haar eigen brouwproces kan optimaliseren.

Grotere brouwerijen stappen stilaan af van de productie voor derden omdat men de capaciteiten in de toekomst vaak zelf nodig zal hebben omdat men zeer snel groeit. Ook het feit dat men onrechtstreeks informatie ter beschikking stelt van derden blijft gevoelig liggen.

## **Drankenhandel**

Midden vorige eeuw hadden heel wat brouwerijen het moeilijk om het hoofd boven water te houden (onder andere door WO II en de strenger wordende wetgeving). Daarom zijn veel brouwerijen gestart met een drankenhandel om de eigen cafés te kunnen onderhouden en om stapsgewijs het brouwproces terug op gang te brengen met de inkomsten hieruit. Vandaar dat er momenteel nog heel wat (kleinere) brouwerijen zijn die een drankenhandel als nevenactiviteit hebben maar vermoed wordt dat dit in de toekomst zal verdwijnen aangezien dat de inkomsten hieruit jaar na jaar zakken. De winsten worden toch reeds vooral met de verkoop van de eigen producten gemaakt.

### **4.5.3. Onderlinge samenwerking**

#### **Samenwerking wordt niet noodzakelijk geacht**

Hieronder volgen enkele quotes die aangeven dat verregaande samenwerking tussen brouwerijen tot een minimum beperkt wordt:

1. *"Het blijft een typisch kenmerk voor familiale brouwerijen dat ze niet zomaar elke besproken letter prijsgeven."* (brouwerij 7)
2. *"Belgische brouwerijen zijn eerder gesloten naar elkaar. Maar men probeert dit stilaan te doorbreken."* (brouwerij 3)
3. *"De Belgische brouwwereld is niet zo groot. De meesten kennen elkaar en willen elkaar verder helpen wanneer iemand in de problemen zit met bv een tekort aan grondstof of een tekort aan productiecapaciteit. Wanneer puntje bij paaltje komt is het wel zo dat iedereen zijn eigen brouwerij moet rechthouden, wat vrij normaal is."* (brouwerij 8)
4. *"Belgische brouwers zouden nog sterker moeten samenwerken om meer slagkracht te krijgen op buitenlandse markten."* (brouwerij 9)
5. *"Brouwerijen met verschillende soorten bieren zouden ideale partners kunnen zijn, toch gebeurt dit weinig in de realiteit"* (brouwerij 12)
6. *"Als een brouwerij een tijdelijk tekort van een grondstof heeft, kunnen we bij elkaar terecht. Veel verder dan dit gaat de samenwerking niet."* (brouwerij 1)
7. *"Een brouwer is van nature uit al zeer individualistisch ingesteld. Samenwerken met anderen en kennis delen is een moeilijke opgave."* (brouwerij 14)

Doorheen het onderzoek werd duidelijk dat onderlinge, commerciële samenwerking tussen de Vlaamse brouwerijen zelden gebeurt. Men gaat wel zeer collegiaal met elkaar om maar de nood om samen te werken is er niet. Van de onderzochte brouwerijen was er maar 1 die reeds een co-productie voor een bepaald bier is aangegaan met een andere familiale brouwerij (die niet is opgenomen in ons onderzoek) om de regio op de kaart te zetten.

De unanieme reden die hiervoor gegeven werd is dat de brouwerijen het individueel te goed doen en individueel hoge winsten kunnen maken waardoor samenwerken niet noodzakelijk is. Sommigen werken wel in beperkte mate samen om elkaar operationeel te kunnen bijstaan, maar op vlak van verkoop wordt er niet samengewerkt hoewel dat er brouwerijen zijn die te kennen geven hiervoor open te staan. Desondanks doet men geen pogingen tot toenadering omdat men er vanuit gaat dat anderen hier toch niet voor openstaan.

Blijkbaar wil men als familiale brouwerij niet te veel van haar geheimen prijsgeven. Toch werd er regelmatig door (de grotere) brouwerijen aangehaald dat men praktisch alles weet van elkaar en hetgene men niet weet kan men zonder al te veel moeite te weten komen. Toch kon geen enkele van de 15 brouwerijen een antwoord geven waarom de geslotenheid dan zo groot is.

### **Belgian Family Brewers**

1. *"Naar het exportgebeuren toe kan het wel een duwtje in de rug zijn maar een enorme meerwaarde is het niet."* (brouwerij 8)
2. *"Het bestuur van de Belgian Family Brewers zou samenwerking tussen de aangesloten brouwerijen nog meer moeten stimuleren want deze beseffen nog onvoldoende welk potentieel men zowel in binnen- als buitenland laat liggen door niet samen te werken."* (brouwerij 14)

De 'Belgian Family Brewers' is een associatie waar heel wat familiale brouwerijen bij aangesloten zijn. Het doel van deze associatie bestaat erin om de consument de garantie te geven dat men een authentiek Belgisch bier koopt afkomstig van een Belgische familiale brouwerij. Het logo op de flesjes is vooral op de exportmarkt een voordeel voor de Belgische familiale brouwers. Men ziet onmiddellijk dat men een traditioneel Belgisch bier in handen heeft.

Brouwerijen die aangesloten zijn bij deze associatie zijn er niet volledig van overtuigd of het logo werkelijk veel meerwaarde biedt, maar zijn wel aangesloten onder het motto 'baat het niet, dan schaadt het niet'. Men merkt dat het moeilijk is om de verschillende brouwerijen op één lijn te krijgen omwille van de eerder gesloten karakters van de brouwerijen.

## **4.6. Export**

Export is sedert midden jaren '80 zeer belangrijk geworden. De Vlaamse (en Belgische) speciaalbieren veroverden de wereld in het zog van gigant AB InBev. AB InBev zette België op de kaart als bierland en wekte de interesse in het buitenland op om eveneens andere bieren uit België te ontdekken.

Het feit dat buitenlandse importeurs actief op zoek komen naar interessante bieren in België zorgt ervoor dat er minder nood is aan vertegenwoordigers. Dit is een voordeel voor de kleinere brouwerijen die onvoldoende middelen hebben om vertegenwoordigers te financieren: het internet is de grote vertegenwoordiger van hun bieren naar het buitenland toe. *"We voeren geen actieve marketing buiten België want ze vinden ons zonder marketing ook. Mede dankzij de bewustmaking van AB Inbev."* (brouwerij 1). De grotere brouwerijen maken voor sommige markten wel gebruik

van vertegenwoordigers maar ook in beperkte mate want men kan via ontmoetingen (o.a. door brouwerijbezoeken en bierbeurzen) in België ook al veel handelsrelaties opbouwen.

### **Europese markten**

De voornaamste Europese exportlanden voor de Vlaamse familiale brouwerijen zijn Frankrijk, Nederland, Spanje, Italië en Scandinavië. Opvallende afwezigen in dit rijtje zijn Duitsland en het Verenigd Koninkrijk maar hier zijn redenen voor.

De Duitse markt is van oudsher behoorlijk gesloten. De Duitse consument heeft enkel oog voor de eigen (pils)bieren. Toch merkt men stilaan dat de kansen groeien voor de Vlaamse speciaalbieren om de Duitse markt te betreden want de consument gaat stilaan ook aandacht schenken aan de speciaalbieren en zo komt men uit bij de Vlaamse en Amerikaanse brouwers. Brouwerij nr. 15 verwacht dat men snel zal moeten handelen als men de Amerikaanse bieren voor wil blijven want deze kunnen de markt snel doen verzadigen.

Het Verenigd Koninkrijk is een moeilijke markt omdat de accijnzen op alcohol daar zeer hoog zijn en omdat men het voor buitenlandse brouwers nog moeilijker maakt om de markt te betreden in vergelijking met de binnenlandse brouwers.

### **De Verenigde Staten**

Volgende 3 quotes schetsen de relatie met de Amerikaanse markt:

- *"In Amerika is de tendens ontstaan om Belgische brouwerijen te kopiëren (bieren en brouwerijen met Vlaamse namen bijvoorbeeld) en 'Belgische' brouwerijen schieten er momenteel als paddestoelen uit de grond. Momenteel zijn er 20.000 Amerikaanse bieren op de markt en men schat dat er nog een tienduizend in de 'pipeline' zitten op dit moment."* (brouwerij 3)
- *"Ze kopiëren van de Belgen en gebruiken zonder schaamte 'Belgian Style'."* (brouwerij 7)
- *"Wat bij de Amerikanen is begonnen als 'Belgian Style' is uitgegroeid tot een degelijk product, 'Belgian Inspired'. Ze durven te innoveren waardoor de kwaliteit van de Amerikaanse bieren enorm gestegen is. Ze gebruikten onze bieren als basis maar doordat ze innovatierisico's durven nemen staan ze vaak verder dan de Belgische brouwerijen."* (brouwerij 10)

De VS zijn een markt die aanvankelijk veel groeipotentieel had. De Amerikanen waren volledig gewonnen voor de Belgische speciaalbieren aangezien dat deze kwaliteitsvoller zijn dan de Amerikaanse pilsbieren die men voorheen dronk. Nu is groei in de VS steeds moeizamer omdat er sinds enige tijd veel lokale 'Belgian style breweries' ontstaan. Men kopieert de Belgische bieren en vervolgens kan men deze aanbieden tegen een lagere prijs. De Amerikaanse consument denkt vervolgens dat men een Belgisch bier aan het drinken is terwijl dat het bij wijze van spreken om de hoek gebrouwen is. In het begin boden deze brouwerijen aanvankelijk een win-win situatie voor de Belgische brouwers. Ze maakten de consument bewust van de kwaliteit van het Belgisch bier en zo kwamen deze ook terecht bij de Belgische speciaalbieren die op de Amerikaanse markt worden aangeboden. Intussen zijn deze micro-breweries geëvolueerd naar macro-breweries. De markt

raakt compleet verzadigd. De Belgische bieren zijn vanzelfsprekend duurder omwille van transport en hogere productiekosten in België waardoor deze minder aantrekkelijk zijn voor de Amerikaanse consument. Daarnaast mag niet vergeten worden dat de Amerikaanse brouwers intussen zelf ook een zeer degelijke 'Belgische' kwaliteit kunnen bieden aan hun consumenten. De Amerikaanse brouwerijen zijn zo goed ontwikkeld dat men zelfs nieuwe bierstijlen heeft ontwikkeld (zoals het IPA-bier) en daarmee de Europese markt probeert te penetreren.

Men vindt het in België een spijtige zaak dat deze evolutie er is en dat men het Belgisch bier niet beter heeft kunnen beschermen in de VS. Men had iets gelijkaardigs moeten uitwerken zoals dat in Frankrijk is gebeurd voor champagne. Voor Vlaamse (en Belgische) familiale brouwers is het belangrijk om de Amerikaanse consument van de rijke geschiedenis van het bier te overtuigen want dit is iets wat de nieuwe Amerikaanse brouwerijen niet hebben. De Amerikaanse bierdrinkers zijn geïnteresseerd in historie en traditie en zijn bereid om hier meer voor te betalen indien ze hier op de juiste manier over geïnformeerd worden (door een efficiënte marketing).

Een voorbeeld van hoe (kapitaalkrachtige) Vlaamse brouwerijen succesvol kunnen blijven op de Amerikaanse markt is door succesvolle lokale brouwerijen op te kopen en vervolgens deze lokale bieren naar een hoger niveau te tillen door de Belgische knowhow. Zo kan men ook de succesvolle Amerikaanse bieren die men in zijn bezit krijgt ook op de Belgische markt brengen.

## **Azië**

De Aziatische markt bevindt zich momenteel in volle groei voor de Vlaamse familiale brouwers. Vooral de wit- en fruitbieren kennen daar een sterke opmars.

Hoewel de Aziatische economie bekend staat voor het kopiëren van westerse producten, is dit (nog) niet zo zeer het geval voor bier. In Azië (vooral Japan) hecht men veel meer belang aan de herkomst van het product dat men koopt. Men is kritischer dan de Amerikaanse consument. Het logo van de 'Belgian Family Brewers' komt hier meer tot zijn recht want dit is een indicatie van de authenticiteit van het product.

## **Verhouding export-binnenland**

Over het algemeen exporteren de meeste familiale brouwerijen meer dan de helft van hun productie (sommigen zelfs tot 80%) omdat men in het buitenland makkelijker winsten kan maken zonder er al te veel energie in te steken. De binnenlandse markt vergt meer inspanningen. "*In België hebben we 4 vertegenwoordigers nodig terwijl dat we buiten Europa slechts 1 vertegenwoordiger hebben.*" (brouwerij 9) Vaak werkt men in het buitenland met importeurs waaraan men zeer grote hoeveelheden kan leveren zonder dat men dit rechtstreeks aan de eindconsument moet verkopen.

Toch hameren de brouwers erop dat men ervoor moet zorgen dat hun bieren zich ook in België blijven handhaven. Buitenlandse klanten die naar België afzakken, moeten kunnen zien dat het bier dat men koopt ook bekend is in het thuisland. Dit geeft een indicatie naar de kwaliteit ervan.

*"Het is zeker zo belangrijk om eveneens op de binnenlandse markt iets te bewijzen. Dit zorgt voor transparantie naar de exportklanten toe. We moeten ervoor zorgen dat exportklanten in België het merk ook zien want dit is een bewijs van de kwaliteit van je product."* (brouwerij 11)

### **Diversificatie van exportmarkten**

De meeste brouwerijen proberen hun exportactiviteiten zoveel mogelijk te diversifiëren. Zo reduceert men het risico dat als bepaalde markten het minder doen, de brouwerij hier niet in zijn geheel onder lijdt omdat men nog andere exportmarkten heeft. Men kan dan tijdig ingrijpen en op zoek gaan naar oplossingen terwijl de succesvolle markten de nodige winsten blijven genereren.

## **4.7. Marketing**

Door de evolutie van transport en communicatiemiddelen volstaat de 'lokale vijver' niet meer om uit te vissen. Elk bier is in elke uithoek van het land (en ver daarbuiten) te verkrijgen. Consumenten hebben niet meer de keuze uit enkele bieren vanuit de streek maar uit duizenden bieren.

Deze evolutie zorgt ervoor dat brouwerijen hun consumenten moeten lokken. Ze moeten ervoor zorgen dat degene die op zoek is naar een speciaalbier kiest voor dat van hun, naast zoveel anderen in de rekken. Een consument verleiden om net dat bier te kopen en drinken, noemt men marketing.

Is marketing dan belangrijker dan de kwaliteit van het bier? In praktisch elk interview werd op deze vraag een negatief antwoord gegeven. Uit onze bevragingen konden we 3 factoren opmaken die zorgen voor het succes van een bier:

1. Ten eerste is dit de kwaliteit van een bier. En kwalitatief middelmatig of minder goed bier kan je verkocht krijgen als er een groot marketingbudget voor handen is. Of dit van lange duur is valt sterk te betwijfelen.
2. Een tweede factor is het verhaal. Alle familiale brouwerijen hebben een rijke geschiedenis vol tradities. Ook het ontstaan van het bier met zijn naamgeving brengt een verhaal met zich mee.
3. Een laatste en derde factor is de manier hoe het bier aan de consument wordt gepresenteerd. Hoe wordt het verhaal verteld aan de geïnteresseerden? Marketing is niet de belangrijkste factor, maar draagt zeker bij aan het succesverhaal van de brouwerij.

Moet marketing veel geld kosten en zeer uitgebreid zijn? Moeten er zware investeringen gedaan worden vooraleer een bier verkocht wordt? Ook op deze vragen gaf men een negatief antwoord. Niet elke brouwerij heeft even veel kapitaal voor marketing. Ze zoeken andere manieren om reclame te maken voor hun product en de brouwerij

Een eerste voorbeeld is het aspect van mond-aan-mond reclame. Het bespaart niet enkel grote kosten, het is een vorm van langdurig reclamemaken. Als je de consument op een juiste manier weet te verleiden, dan zal deze er zeker niet over kunnen zwijgen. Door de opkomst van sociale media zullen alle kennissen en vrienden de ervaring van 'het proeven van gouden geluk' zeker niet kunnen ontlopen. Een consument aanzetten om het verder te vertellen eist een perfecte beleving.

Hoe kan men deze beleving nog beter laten slagen dan met een brouwerijbezoek. Alsmear meer brouwerijen zetten hun brouwzalen open voor publiek. Na een uitgebreide rondleiding met gids doorheen alle processen van het bierbrouwen krijgen ze de kans om te degusteren. De consument krijgt het verhaal en het proces van dichtbij te zien en mag erna proeven van het aangeboden gamma. Vele brouwerijen voorzien winkeltje waar men bieren kan aanschaffen voor thuisconsumptie. Dit is de start van verdere reclame.

Exportgericht zijn 'Belgische bieren' een marketingconcept. Wanneer je bier deze naam kan dragen sta je op een bepaalde manier een stapje voor op anderen. 'België Bierland' is wereldbekend. Exportgericht is het verhaal een voordeel voor de familiale brouwerijen. Ze kunnen de consument geschiedenis en traditie bieden: een verhaal van vele generaties bierbrouwen.

Voor het binnenland is dit echter niet voldoende. De Belgische markt is verzadigd en er is een overaanbod aan speciaalbieren. "*Als je niet gezien wordt, wordt je vergeten!*", een uitspraak van brouwerij nr. 2, is geldend voor alle brouwerijen want de kwaliteit van de concurrentie is nagenoeg gelijkaardig. De inspanningen die de brouwerijen moeten doen om hun bieren op de Belgische markt te verkopen is aanzienlijk groter dan de inspanningen die nodig zijn voor de verkoop in het buitenland. Vertegenwoordigers voor de binnenlandse horeca en retail zijn een must geworden. Het is een kunst om te weten met welk bier je op welk deel van de markt moet focussen. Met een pilsbier kan een kleine brouwerij vandaag de Belgische markt niet meer veroveren. Lokale cafés zullen deze pils zeker verkopen maar verder moet het duidelijk zijn dat er geen uitgebreide middelen in moeten gepompt worden.

Ten slotte promoot een brouwerij niet enkel meer hun topproduct maar doen ze meer aan brandbuilding. De consument warm maken voor het volledige gamma is niet eenvoudig maar wel belangrijk voor de toekomst. Reclame maken voor product én brouwerij is de boodschap. Er wordt aandacht besteed aan de vormgeving van het etiket. Zo verdient naast de naam van het product, de naam van de brouwerij even veel aandacht. Het verdienen van medailles of labels voor topproducten is zeker een boost voor het product, maar ook voor de naam van het merk/brouwerij.

## **4.8. Opvolging/generatiewissels**

De leeftijden en het aantal generatiewissels verschillen sterk tussen de 15 ondervraagde brouwerijen. Sommigen zijn al toe aan hun 6<sup>e</sup> of zelfs 7<sup>e</sup> generatie terwijl bij anderen de derde generatie nog maar net van start is gegaan. Ook al verschillen de brouwerijen sterk, toch pakt men de opvolging momenteel ongeveer op dezelfde manier aan. De meeste brouwerijen hebben geleerd uit fouten uit het verleden.

Een familiebedrijf zou zijn definitie mislopen als het bedrijf niet zou worden doorgegeven binnen familiale kringen. Sommige brouwerijen houden het stevast van vader op (oudste) zoon, anderen hebben een meer complexe familiegeschiedenis.

De huidige generaties proberen de opvolging goed te plannen. Door de opvolger via verschillende functies te laten kennis maken met het bedrijf worden de knepen van het vak doorgegeven. Sommige van de huidige bedrijfsleiders hebben via deze manier hun ervaring opgedaan. Deze

staan ook nog maar enkele jaren aan het hoofd van het bedrijf en zijn nog zeer jong. De oudere generatie van huidige bedrijfsleiders werd 'voor de leeuwen gegooid'. Ze moesten de zaken overnemen zonder enige ervaring. De laatste decennia is opvolgingsplanning een belangrijk topic geworden binnen de sector. Hieronder staat een voorbeeld van brouwerij nr. 13 met de voorwaarden waar de opvolger van de brouwerij aan moet voldoen:

1. Universitair diploma
2. 5 jaar ervaring in het buitenland (Moet niet verplicht bij een brouwerij zijn. Een goed gestructureerd bedrijf is voldoende om ervaring op te doen)
3. De kinderen moeten zelf vragen om op te volgen. De vraag moet van hen komen en niet omgekeerd.
4. Er mag maar 1 kind in de brouwerij komen.

Bij een aantal brouwerijen lukt de samenwerking vlot. Er worden duidelijke afspraken gemaakt en de oudere generatie doet een stap opzij, niet achteruit. Ze komen er dagelijks kijken en staan bij met advies wanneer nodig. Uiteindelijk beslissingen blijven in handen van de huidige generatie.

Opvallend maar ook logisch zijn de plannen die de huidige generatie maakt voor de latere opvolging. Ze willen leren uit de fouten van het verleden. Vroeger werd er pas gesproken over opvolging wanneer de bedrijfsleider kwam te sterven. Indien een nakomeling reeds in zijn jeugd te kennen geeft om de brouwerij over te nemen, dan wordt er vaak een pad uitgetekend zodat deze voorbereid aan de slag kan als de huidige generatie op pensioen gaat. Er wordt rekening gehouden met welke studies het meest geschikt zijn. Vroeger was het behalen van een diploma minder belangrijk dan nu aangezien men er in veel gevallen vanuit ging dat men het meeste kon leren binnen de brouwerijmuren. Nu is dit niet meer het geval. Het merendeel van de nakomelingen wordt aangespoord om een economisch georiënteerde studie te volgen omdat dit noodzakelijk is om een strategie voor de brouwerij te kunnen uittekenen in de snel veranderende en globaliserende markt. Een diploma als brouwer (brouwingenieur) vormt een mooie meerwaarde maar is niet noodzakelijk een must want de meeste brouwerijen zijn zo gegroeid dat de eigenaars zelf nog maar zelden aan de brouwketel staan. Vaak heeft men als nieuwe generatie al veel kennis opgedaan van het brouwproces doordat men er zelf is opgegroeid. Zo kan men meepraten indien er over technische zaken gesproken wordt.

Het is zeker niet evident om na de studies, zonder al te veel ervaring, de zaken over te nemen. Voor verschillende huidige bedrijfsleiders is het belangrijk dat hun opvolger ervaring verwerft bij een multinational of toch minstens bij een goed gestructureerd bedrijf.



## 4.9. Externe consultants en corporate governance

Er wordt steeds meer aandacht besteed aan corporate governance structuren. Groeiende ondernemingen kunnen hier niet onderuit.

Het aandeelhouderschap wordt over het algemeen goed gemanaged. Er worden verschillende inspanningen gedaan om de aandelen niet te ver te laten verspreiden. Na verschillende generaties zitten aandelen als snel over een groot aantal personen verdeeld. Dit is organisatorisch niet gemakkelijk werken, waardoor er tijdens een generatiewissel wordt beslist om aandelen uit te kopen van familieleden als deze hier bereidt voor zijn. Soms verloopt dit zonder problemen, in andere situaties brengt dit moeilijkheden met zich mee. Aandelen loslaten van een groeiend bedrijf is voor familieleden die geen waarde hechten aan de familiebanden een moeilijke opgave.

Er is een unanieme mening over de verdeling van de aandelen: er wordt zeer veel moeite gedaan om alle aandelen binnen actieve familieleden te houden.

Binnen de groep van de 15 brouwerijen die meegewerkt hebben aan het onderzoek is de stand van zaken rond corporate governance verdeeld. Bij de grotere brouwerijen wordt een raad van bestuur en zelfs een adviesraad opgericht. *"Een adviesraad is een tool dat voor iedereen aan te raden is"*, besluiten een aantal bedrijfsleiders die er gebruik van maken (brouwerij 10, 12 en 13). Het houdt de communicatie binnen familieleden optimaal, het verbreedt de gedachtegang en zorgt voor bemiddeling in tijde van discussie. Externe adviseurs zitten niet 'met hun neus op de feiten'. Ze geven een andere kijk op zaken doen, ze zorgen voor een rationeel aspect binnen het familiegebeuren.

De raad van bestuur zorgt voor een koppeling tussen het management en de aandeelhouders. Bij de familiale brouwerijen is dit vaak nog niet zo uitgebreid. Toch is men zich er van bewust dat een extern lid de visie van de raad van bestuur kan verruimen en de emoties onder controle houden: *"Wanneer je met meerdere familieleden aan het roer van een bedrijf staat is het zeer interessant om een extern persoon te betrekken. Dit verbreedt de visie en zorgt voor een bemiddelaar waar nodig."* (brouwerij 10)

In de meeste situaties zijn alle aandelen in handen van de bedrijfsleider(s), die ook de rol van managementteam op zich nemen. Enkele brouwerijen, die van een zekere grootte zijn, hebben een uitgebreid managementteam.

Meerdere bedrijfsleiders zijn geen brouwer van opleiding. Ze hebben wel kennis van het brouwproces maar indien men merkt dat men kennis te kort komt, doet men beroep op externen. De meer kapitaalkrachtige brouwerijen nemen brouwingenieurs in dienst. Niet enkel voor het bier maar ook op organisatorisch vlak wordt er beroep gedaan op externe consultants. Door de steeds toenemende nood aan organisatorische professionalisering kunnen consultants kennis bijbrengen in het herstructureren en vernieuwen van de organisatiecultuur en -structuur.

*"We kunnen iets/veel kennen, maar niet alles"* en *"We moeten ons omringen met de kennis van anderen om vooruit te gaan"*, zijn frequente uitspraken. Het is belangrijk (en vaak ook nieuw) om

zich open te stellen voor externen. De externen partijen kunnen universiteiten, proffen of zelfstandige adviseurs zijn.

Elke brouwerij heeft in het verleden al meermaals het aanbod voor een overname gekregen. Meestal worden ze onmiddellijk naar de deur gewezen. Ze willen hun brouwerij niet uit handen geven en het familiaal aspect zou verloren gaan. Bij enkele brouwerijen zijn sommige voorstellen in overweging genomen. Wanneer de brouwerij zich in een mindere periode bevindt of de opvolging voor vele kopzorgen zorgt, klinkt het overnameaanbod zeer verleidelijk. Ook wanneer de aandelen te ver verspreid raken is een verkoop vaak een interessante oplossing. Dit komt meestal voor in de derde of vierde generatie (= 'neven en nichten generatie'). Indien men er dan in slaagt om de aandelen binnen de familie te herstructureren, kan men weer vele jaren verder. Uiteindelijk kan deze problematiek zich enkele generaties later opnieuw voordoen, maar dan heeft men hier al meer ervaring mee en kan men leren uit de fouten van het verleden.

## 4.10. Innovatie

### **Productinnovatie**

Productinnovaties hebben ertoe geleid dat België momenteel een divers bieraanbod heeft. De consument wil steeds opnieuw verrast worden, dus brouwerijen zijn genoodzaakt om te innoveren. Er vallen tal van voorbeelden aan te halen en de interessantste zullen hier worden opgesomd.

**Ontwikkeling van nieuwe (speciaal)bieren:** De overgang van pils naar speciaalbier uit noodzaak omdat de winstmarges op pils te klein werden. De resultaten die voortkomen uit deze innovatie verschillen. Sommige bieren zijn voor korte tijd enorm populair en zwakken dan af omdat de consument uitgekeken raakt op dergelijk type product terwijl anderen succesvol blijven omdat de merknaam verankerd raakt en door goeie marketing in stand gehouden wordt. Maar de veranderingen van de consumentenvoorkeuren zijn zeer moeilijk te voorspellen op de biermarkt. Daarbij komt nog extra dat er vroeger alleen rekening gehouden moest worden met de Belgische consument terwijl er nu veel meer invloeden zijn van consumenten van over de hele wereld. Om de smaken en ontwikkelingen van de producten te optimaliseren wordt er in veel gevallen samengewerkt met universitaire laboratoria. Dit geldt dan vooral voor de kleinere brouwerijen die een eigen laboratorium moeilijk kunnen financieren. Tegenwoordig bestaat de trend om bier te laten rijpen op allerhande verschillende soorten vaten. Zo gebeurt dit soms op wijn-, whisky- of cognacvaten om het bier een extra smaak mee te geven.

**Limited edition beers:** Men gaat een beperkte productie van een bepaald bier ontwikkelen en op de markt brengen onder de bekende (familie)naam van de brouwerij. Vervolgens start men met de productie van een nieuw ontwikkeld bier.

**Destillaten:** Momenteel heerst er een Gin- en Whisky hype in België. De brouwerijen gebruiken hun (familie)naam die bekend is geworden door het bier om de aandacht te trekken voor hun destillaten. Dit gebeurt ook omgekeerd: op plaatsen waar brouwerijen voor het eerst komen met hun destillaten wekken ze eveneens interesse op voor hun aanbod aan (speciaal)bieren.

**Private labels:** Externen kunnen hun bier in de brouwerij komen brouwen. Hier zitten soms vernieuwende ideeën tussen die een interessante aanvulling kunnen betekenen voor het eigen gamma. Toch zijn de meeste brouwerijen het private-label gebeuren aan het afbouwen omdat men dit vroeger als oplossing zag om de productiecapaciteit meer te kunnen benutten, maar nu heeft men deze meer en meer zelf nodig.

**Beleving van de consument:** Veel brouwerijen trachten zich niet enkel en alleen op vlak van hun producten te onderscheiden. Vaak heeft men naast de verkoop van bier ook nevenactiviteiten om extra inkomsten te genereren. Steeds meer brouwerijen proberen in te spelen op de beleving van de consument. Brouwerijbezoeken worden alsmaar populairder en hier speelt men op in. Men wil de consument laten kennismaken met de rijke familiale geschiedenis van de brouwerij om zo mond-aan-mond reclame in de hand te kunnen werken. Er is een brouwerij dat een hotel heeft opgericht binnen de brouwerijmuren om de beleving van de consument zo optimaal mogelijk te maken. Rondleidingen zijn eveneens de ideale manier om buitenlandse importeurs kennis te laten maken met de rijke historie van de brouwerij om ze zo te overtuigen van de kwaliteit van de producten op zich, ook al verschillen deze vaak dag en nacht qua smaak met de producten van vroeger.

Er is een brouwerij die traditie als product heeft. De brouwerij is een museum dat bezocht kan worden. De productie gebeurt eveneens in de authentieke vaten van de vorige eeuw. Het is een toeristische trekpleister en de inkomsten komen vooral hieruit voort terwijl dat de productie enigszins beperkt gehouden wordt.

### **Procesinnovatie**

*"Jaarlijks proberen we een investering te doen om het productieproces te optimaliseren. We proberen om externe kennis te vergaren door externe consultants te raadplegen (o.a. van de brouwersschool in Gent)."* (brouwerij 6) Omwille van de sterke groei is het belangrijk voor de brouwerijen om de producten op een zo efficiënt mogelijke wijze te produceren en transporteren.

Vernieuwingen en uitbreidingen van de machines zijn de laatste jaren sterk toegenomen. Er wordt zeer sterk ingezet op het optimaliseren van het productieproces want men moet steeds klaar zijn om een plotse stijging in de vraag op te vangen. Niets zo erg als een grote klant te moeten weigeren wegens gebrek in productiekwaliteit of -capaciteit. De ontwikkeling en productie van nieuwe bieren vergen eveneens de beste installaties. De eigen laboratoria binnen de brouwerij dragen bij aan het optimaliseringsproces van de productie.

Brouwerijen zetten steeds meer in op duurzaamheid. Men wil het imago opkrikken door de ecologische voetafdruk te verkleinen. Zo zijn er bijvoorbeeld brouwerijen die het interne transportprobleem proberen aan te pakken door productie-eenheden te herlokalisieren. Vaak gebeurt dit om de leefbaarheid van de buurtbewoners te verbeteren. Er is een brouwerij die een ondergrondse leiding heeft aangelegd tussen de brouwerij in de stad en de bottelarij buiten de stad. Verder is er ook een voorbeeld van een brouwerij die een eigen waterzuiveringsinstallatie heeft geïnstalleerd.

## **Organisatiele innovatie**

Waar er vroeger nog vooral 'managing-by-walking' (bestuurder(s) lo(o)p(t)(en) rond en delegeert iedereen) plaatsvond binnen de brouwerijen is er nu een grote professionaliseringstendens te merken binnen de sector.

Eigenaars en bestuurders streven na dat ze zich vooral kunnen bezighouden met die zaken die hen het meest interesseert. Daarvoor wordt de brouwerij geherstructureerd en worden er nu meer zaken uit handen gegeven aan niet-familiale managers. Vroeger wilde een brouwer graag over alles zelf te leiding hebben uit angst dat de brouwerij de verkeerde richting zou uitgaan, terwijl ze nu beseffen dat men zaken uit handen moet durven geven want anders wordt de groei afgeremd.

Men heeft goede inspanningen geleverd om (oudere) werknemers mee te krijgen in het verhaal van herstructurering van de brouwerij en groei. Vaak stonden werknemers vroeger dicht bij de eigenaar. De brouwerijen leveren inspanningen om de hervormingen van de organisatiestructuren op een transparante manier te rapporteren en implementeren. De informele familiale cultuur binnen een brouwerij zorgt ervoor dat wederzijdse communicatie mogelijk is. De verschillende afdelingsmanagers hebben een zekere autonomie maar rapporteren geregeld aan de CEO, zoals dat bij niet-familiale bedrijven ook het geval is. Er wordt vaak beroep gedaan op externe consultants om de organisatiestructuur te optimaliseren.

## **Marktinnovatie**

De biermarkt evolueert als maar sneller. De consument gaat steeds sneller op zoek naar het nieuwe. In het verleden waren er 'marktinnovaties' uit noodzaak. Voorbeeld hiervan is dat de meeste brouwerijen in het midden van vorige eeuw ook de markt van de drankenhandel betraden.

In België probeert men steeds nieuwe markten te betreden omdat de concurrentie op de (speciaal)biermarkt als maar sterker wordt. De destillaten zijn hier een voorbeeld van, alsook het inspelen op de beleving van de consument. Meer dan ooit probeert men het vrijetijdsleven van de consument aan te spreken door eigen activiteiten te organiseren (zie beleving). Dit doet men om de teloorgang van het caféleven op te vangen.

De grootste veranderingen die men op vlak van markten realiseert situeren zich in het buitenland. Men creëert daar nieuwe markten met Belgische bieren. Elk land vergt een andere aanpak, rekening houdend met de verschillende culturen en consumentenvoorkeuren. Elke brouwerij probeert op een eigen manier marktaandeel te veroveren: de ene werkt met een grote importeur en regelt alles vanuit België, een andere werkt met eigen vertegenwoordigers in het buitenland.

## 5. Discussie

In dit hoofdstuk zal de link gelegd worden tussen de resultaten van het meervoudig casestudy onderzoek, de verwachtingen die voortvloeien uit de probleemstelling en de literatuurstudie. Deze discussie zal, net als de literatuurstudie, opgesplitst worden in ability en willingness.

### 5.1. Ability

#### 5.1.1. *Resourcemanagement*

De mogelijkheid om het verschil te maken in de markt komt voort uit het efficiënt inzetten van de familiale resources die men ter beschikking heeft. Opvallend was dat de brouwerijen zich bewust zijn dat resources snel gemoderniseerd moeten worden om uniek te blijven. Men is zeer adaptief wat betreft het aanpassen van bestaande en het genereren van nieuwe resources. Er worden nieuwe producten op nieuwe manieren tot bij de consument gebracht en dit vergt vanzelfsprekend een goed resource management.

De verschillende types kapitaal (Huybrechts et al., 2011) vormen een ideale structuur om het resourcemanagement van de familiale brouwerijen te analyseren.

1. Menselijk kapitaal: Het 'tacit'-knowlegde van de familieleden die actief zijn in de brouwerij is zeer groot. De meeste huidige familiale eigenaars lopen al van kleins af aan rond in de brouwerij en leren zo het brouwproces op jonge leeftijd kennen. De gedachten om later de brouwerij over te nemen zijn meestal al tijdens de jeugd jaren aanwezig. Doordat de markten steeds sneller veranderen beseft men eveneens dat men externe kennis moet vergaren. Vandaar dat men, meer dan vroeger, kennis van niet-familieleden in de brouwerij probeert te voorzien. Zij het op brouw-technisch vlak als op markt-strategisch vlak. Deze niet-familieleden voelen zich na enige tijd verbonden met de familie(naam) en de producten. Meermaals werd tijdens de interviews aangehaald dat de loopbanen van de werknemers zeer lang zijn omdat men zich als deel van de familie voelt. In sommige raden van bestuur zetelt een extern bestuurder zodat de emotionele factoren in de hand gehouden worden.
2. Sociaal kapitaal: Wat sociaal kapitaal betreft vormen de Vlaamse familiale brouwerijen een typische weergave van familiebedrijven in het algemeen. Men bouwt langdurige relaties op met stakeholders onder invloed van het familiegegeven. De kracht van de familienaam wordt sterk uitgespeeld om een vertrouwensband te scheppen en te behouden.
3. Overlevingskapitaal: Hoewel het momenteel goed gesteld is met de financiële situatie van de brouwerijen, is overlevingskapitaal in het verleden een bepalende factor geweest. Families hadden het voordeel dat men in moeilijke tijden beroep kon doen op privékapitaal om de familiale onderneming niet failliet te laten gaan. Via deze weg kunnen er eveneens veranderingen in consumentengedrag en -voorkeuren opgevangen worden. Men heeft, dankzij het overlevingskapitaal, enige rust om oplossingen te bedenken en om in te spelen op de veranderingen. Zo moet er niet overhaast te werk gegaan worden met oplossingen die misschien onvoldoende zijn.

4. Geduldig kapitaal: Investerings gebeuren met het oog op lange termijn. Men deinst er niet voor terug om interessante investeringen te doen, ook al duurt het wat langer voordat de investeringen beginnen op te brengen. Men panikeert eveneens niet snel als het even wat minder gaat want vaak men heeft in het verleden al ergere evoluties doorstaan.
5. Organisatiecultuur: Hoewel men het familiegegeven in de verf blijft zetten, durft men toch veranderingen doorvoeren naar een meer professionele en rationele organisatiestructuur en -cultuur.
6. Governance structuur: De brouwerijen proberen meer en meer een divers bestuursorgaan te creëren. Vroeger werd het beleid vooral uitgestippeld door 1 of 2 familiale leiders terwijl men nu verschillende organen tracht op te richten om de emotionele beslissingen binnen de perken te houden. Zowel in de raad van bestuur als in de adviesraden (iets wat vroeger amper bestond) zetelen op meerdere plaatsen externe personen. Dit draagt bij aan het professionaliseringsproces dat nodig is om zich te staande te houden in de markt. De agency-kosten worden laag gehouden omdat de externen en de familieleden elkaar kunnen controleren zonder al te veel inspanningen te moeten doen.

### **5.1.2.     *Innovatie***

#### **Productinnovatie**

Zoals eerder is besproken, zijn er heel wat productinnovaties terug te vinden bij de Vlaamse familiale brouwerijen. Ze doen hun best om de consument te verrassen met iets nieuws. De productinnovaties gebeuren zowel op incrementele als op radicale wijze. De incrementele innovaties zijn uitbreidingen van een bepaald gamma (het toevoegen van een tripel of een andere variant). Er zijn ook enkele radicale innovaties terug te vinden zoals het uitbrengen van destillaten of limited editions. De belevingscentra zijn hier eveneens een voorbeeld van.

In de literatuur wordt gesteld dat familiebedrijven meestal incrementele innovatie toepassen (De Massis et al., 2015). Dit kan grotendeels bevestigd worden maar radicale innovatie valt zeker niet uit te sluiten.

Vervolgens is er het onderscheid tussen open en gesloten innovatie. Zoals eerder reeds werd opgemerkt, hebben de familiale brouwerijen een gesloten karakter. Het beschikbaar stellen van informatie (over de productie) voor andere brouwerijen is iets wat amper voorkomt in deze sector.

Volgens de literatuur zou een familiebedrijf sneller beroep doen op open innovatie. In de sector van de familiale brouwerijen is dit nog niet het geval (De Massis et al., 2015). Ze staan wel open voor de kennis van experts of consultants, maar hun kennis open stellen voor 'concullega's' gebeurt zelden.

#### **Procesinnovatie**

Het doel van procesinnovatie is het verlagen van de eenheidskost van het product en kwaliteitsverbetering proberen na te streven (Tavasolli & Karlsson, 2015). Tijdens het onderzoek werd duidelijk dat elke brouwerij op zijn manier bezig is met het optimaliseren van het

productieproces. Nieuwe installaties worden aangekocht om het proces te vergemakkelijken en/of te verbeteren.

De nieuwe installaties brengen eveneens een verbetering van de kwaliteit met zich mee. Het aankopen van eigen meetapparatuur of het opzetten van een geheel eigen laboratorium dragen bij tot kwaliteitsverbetering.

In de literatuur wordt een onderscheid gemaakt tussen lokale/lichte verbetering, continue verbetering en BPR (Business Process Redesign). De lokale verbeteringen zijn veranderingen die plaatsvinden op zeer korte termijn. Wanneer er een klacht binnen komt of er worden fouten opgemerkt, dan vindt dit soort verbetering plaats. Continue verbeteringen zijn typerend voor de familiale brouwers. Er wordt voortdurend nagedacht over welke fases er kunnen verbeterd worden gedurende het volledige productie- en transportproces. BPR is niet van toepassing. (Bridges2Beyond, 2016)

Naast de efficiëntie wordt er van bedrijven verwacht dat ze ook wendbaar zijn. Bij de brouwerijen wordt er veel aandacht besteed aan het efficiënt produceren van hun producten. Ze houden ook de toekomst in het achterhoofd en zorgen ervoor dat er mogelijkheid is voor verdere uitbreiding van de capaciteit.

### **Organisationele innovatie**

De afgelopen decennia zijn er veel inspanningen gedaan om de bedrijfsstructuur enigszins te professionaliseren. Er wordt rekening gehouden met de talenten van werknemers en de communicatie binnen het bedrijf wordt verbeterd. Het business model krijgt meer aandacht. De waarden, normen en strategieën worden uitgewerkt om er daarna hun beslissingen aan te toetsen.

### ***Analyse van het veranderingsmanagement aan de hand van de veranderingsdriehoek***

Continuïteit hanteren door (Bouwen & Fry, 1988):

- Aandacht voor de onderbreking.
- Benadrukken van kernsterktes en eigenheid.
- Vernieuwing te kaderen in kernsterktes en eigenheid.

De continuïteit wordt, gezien de succesvolle voortzetting doorheen generaties, goed georganiseerd door de Vlaamse familiale brouwerijen. De kernsterktes voor continuïteit bij de brouwerijen zijn het in de familie houden van de aandelen en de ervaring van het brouwen doorgeven aan de juiste, capabele, komende generaties. Bij het behouden van de aandelen is het belangrijk dat deze niet wijd verspreid geraken binnen de familie. Tijdig neven en nichten uitkopen is hiervoor een goede oplossing. Elke generatie tracht haar eigen visie te implementeren binnen de historische muren en ontwikkelt nieuwe bieren en producten/services om concurrentieel te blijven.

#### Vernieuwing hanteren door (Bouwen & Fry, 1988):

- Ideeën/wensen/intenties te managen: divergeren (zoekactiviteiten, 'open staan voor') én convergeren (beslissingen nemen, prioriteiten stellen, acties afspreken)
- 'Idea champion(s)': moed – 'wat zou kunnen zijn?'

De brouwerijen staan open voor verandering en vernieuwing. Sommigen laten eveneens externen toe om nieuwe ideeën te genereren en processen te optimaliseren. Beredeneerd gaan ze op zoek naar nieuwe markten en producten voor die markten. Een voorbeeld hiervan is het trachten te ontdekken van de buitenlandse markten, wat vroeger praktisch niet het geval was. De brouwerijen zien een groot toekomstperspectief in de exportmarkt. Daarnaast leiden sommige markten niet tot het verhoopt succes. Om dit op te vangen verdelen ze hun middelen over verschillende markten om tegenslagen op te vangen. Een ander voorbeeld is het afbouwen van het aantal eigen cafés, wat historisch gezien gevoelig zou kunnen liggen omdat er enige emotionele waarde aan dit vastgoed is gehecht. Men vangt dit op door inventief in te spelen op de retailmarkt, door nieuwe consumentgroepen aan te spreken (bijvoorbeeld investeren in de vrouwelijke bierconsumptie) of door het oprichten van nieuwe activiteiten (brouwerijbezoeken en belevingscentra) zodat de consument toch een direct contact met de brouwerij kan bekomen.

#### Transitie hanteren door (Bouwen & Fry, 1988):

- Planning én flexibiliteit te balanceren.
- Een 'common script' te maken – creëren van voldoende gemeenschappelijke betekenis ('coincident meaning', 'bridging').
- Aandacht voor organisationeel leren.

Een transitie van een relatief stabiele markt naar een steeds sneller veranderende markt wordt gerealiseerd door een professionaliseringstrend binnen de brouwerijen. Er wordt steeds meer beroep gedaan op inspraak en kennis van (externe) niet-familieleden. Men heeft reeds heel wat kennis opgedaan in het managen van familiale opvolging, zo is het maken van een gestructureerde planning onmisbaar geworden. Daarnaast dienen de externe raadgevers (soms binnen de raad van bestuur of adviesraad) om de familiale emoties onder controle te houden zodat er meer objectieve keuzes gemaakt worden.

Er kan besloten worden dat de brouwerijen zeer goed beseffen, mede door fouten uit het verleden, dat men de drie hoeken (continuïteit, vernieuwing en transitie) moet onderhouden om winstgevend te blijven.

### **Marktinnovatie**

Bij het onderdeel marktinnovatie ligt de nadruk vooral op het verschil tussen verschuivingen in de markt uit noodzaak én die uit 'interesse'. Vroeger werden de brouwerijen bijna verplicht om bepaalde marktverschuivingen te volgen uit overlevingsgevaar. Vandaag merken we ook verschuivingen op uit interesses. Brouwerij-eigenaars willen de wereld verkennen en gaan op zoek naar interessante nieuwe markten. Naast het aanbieden van reeds bestaande producten worden er ook voor bepaalde markten nieuwe producten ontwikkeld.



## **5.2. Willingness**

In de probleemstelling kwam naar voren dat de willingness een probleem kan betekenen voor familiebedrijven die vooruitgang boeken. Dit wil zeggen dat de bereidheid tot vernieuwing bij familiebedrijven vaak minder groot is dan bij niet-familiebedrijven omwille van familiale factoren. Familiebedrijven zijn bereid om een 'performance hazard risk' te nemen. Dit is het risico dat men loopt wanneer men geen innovaties doorvoert die andere bedrijven, concurrenten, wel doorvoeren. Daardoor kan men qua prestaties achteropkomen ten opzichte van de concurrenten met als reden de familiale controle niet te verliezen.

Uit dit onderzoek kwam naar voren dat Vlaamse familiale brouwerijen ten allen tijde proberen te vermijden dat het 'performance hazard risk' genomen wordt. Men is zich zeer bewust van de snel veranderende markt en men kan het zich niet permitteren om de traditionele manier van ondernemen te blijven voortzetten ook al is het de manier waarop de vorige generaties het gedaan hebben.

### **5.2.1. SEW-management**

Opvallend is dat de familiale brouwerijen de negatieve invloeden van SEW zeer goed onder controle houden. De grootte van de SEW verschilt wel van brouwerij tot brouwerij. Vervolgens wordt opgemerkt dat SEW er mede voor zorgt dat de kleinere brouwerijen steeds kleinschalig gebleven zijn. De brouwerijen die intussen groter geworden zijn, of alleszins bezig zijn met jaar na jaar sterk te groeien, hebben een grotere stap durven zetten om traditionele organisatie- en productieprocessen in grotere mate achter wege te laten. De SEW beperkt zich in sommige gevallen nog louter tot de verdeling van aandelen die in familiale handen moet blijven. De aanpak, structuur en visie van de brouwerij kent steeds minder traditionele invloeden, wat de kansen voor innovatie doet stijgen. De vijf dimensies van SEW (Berrone et al., 2012) kunnen als volgt toegepast worden op Vlaamse familiale brouwerijen:

1. **Familiale controle en invloed:** Men probeert familiale controle te behouden zonder dat de emotionele factoren het voortbestaan van de brouwerij in het gedrang brengen. Heel wat brouwerijen hebben dezer dagen veel kennis van de problematieken die kunnen heersen in familiebedrijven en daar speelt men op in. Zo worden er vaak takken van de familie tijdig uitgekocht om de familiale controle niet te ver te laten versnipperen, wat een voordeel is om emotionele conflicten betreffende het bestuur in de brouwerij te beperken. Men heeft eveneens geleerd uit het verleden dat men een goede afweging moet maken tussen familieleden en externen om de brouwerij te kunnen leiden. Dit om ervoor te zorgen dat de visie en strategie eerder op een rationele dan op een emotionele manier bepaald worden.
2. **Identificatie van familieleden met het bedrijf:** Dit is iets wat alle brouwerijen nog belangrijk achten. De familienaam wordt overal in de verf gezet. Men is trots dat men zich kan uiten als familiale brouwerij, vooral omdat dit commercieel ook mooie kansen biedt.
3. **Sociale relaties:** Het familiaal gegeven zorgt voor een blijk van vertrouwen naar stakeholders toe. Maar de sociale relaties worden wel tijdig vernieuwd. Dit betekent niet dat de relaties hun eigenschap van lange termijn verliezen. De veranderende marktcondities zorgen ervoor dat er nieuwe (internationale) relaties moeten worden

opgebouwd waardoor er soms traditionele relaties (die zijn ingeleid door de vorige generaties) worden opgezegd. De gemeenschap waarmee de brouwerij zich moet verbinden is niet langer lokaal maar internationaal en dit beseft men zeer goed. Opvallend is wel dat commerciële of productionele samenwerkingen tussen brouwerijen onderling maar zelden plaatsvinden. Men doet het als brouwerij goed, dus waarom zou men moeten samenwerken met het risico dat men niet langer de eigen opgebouwde familiale waarden volledig kan nastreven? Vermoedelijk vreest men dat de andere brouwerij rechtstreeks of onrechtstreeks inspraak zal krijgen in het beleid dat men vooropstelt. Bij samenwerkingen moet men kennis delen met 'concullega's' en dit ligt gevoelig binnen de toch eerder gesloten cultuur van de brouwerswereld. Tijdens het onderzoek viel op dat men wel open staat voor samenwerking maar het feit dat deze er in de werkelijkheid amper zijn lag, volgens hun, steeds aan de andere brouwerijen.

4. Emotionele verbondenheid: Men is vaak emotioneel verbonden met de naam (familienaam) en locatie van de brouwerij. Men hecht steeds minder emotioneel belang aan de producten zelf. De oudere generaties zien niet graag producten verdwijnen (zoals bepaalde pilsen) omdat deze een emotionele waarde hebben. Maar de jongere generaties beseffen veel meer dat er rationeel naar het productaanbod gekeken moet worden. De invloed van externe raadgevers of medewerkers in het bestuurdersteam dragen hieraan bij.
5. Generatiemanagement: Transgenerationele duurzaamheid is voor alle brouwerijen belangrijk. Men wil koste wat kost vermijden dat de brouwerij uit familiale handen valt. Verkoop is vaak pas de laatste optie om een eventueel faillissement af te wenden. Investerings worden op een lange termijn beoordeeld. Veel brouwerijen zijn nu reeds bezig met het uitvoeren van investeringen zodat de volgende generatie een goede structuur als basis heeft, maar waarin deze toch de eigen lijnen kunnen uitbouwen. Het concept van 'business sustainability' wordt zeer goed begrepen door de sector.

Kortom, SEW speelt een negatieve rol in de onderlinge relaties tussen brouwerijen maar binnen de brouwerijmuren weet men wel hoe men met SEW factoren moet omgaan.

### **5.2.2. Opvolgingsplannen**

Wat opvolging betreft zijn de brouwerijen zich zeer bewust van de te volgen procedures omwille van moeizame overgangen in het verleden. Meermaals werd tijdens de interviews duidelijk dat de huidige generatie brouwerij-eigenaars niet voldoende voorbereid was om de brouwerij over te nemen. Ofwel was het niet of onvoldoende gepland wie mocht overnemen, ofwel was de opvolger nog niet klaar om de overname te starten. Vroeger was de machtsoverdracht vaak problematisch omdat de CEO niet wou vertrekken, de komende generatie slecht opgeleid was, of de huidige CEO plots stierf of opstapte. Daarnaast was er soms niemand in de directe lijn bereid om de brouwerij over te nemen waardoor er op het laatste moment iemand anders binnen de familie gezocht moest worden die zowel gemotiveerd als capabel werd geacht.

Alle huidige bedrijfsleiders hopen weliswaar stilzwijgend dat hun kind of iemand van de familie ooit in hun voetsporen wil treden. Vroeger werd hier luidop over gesproken en was er sprake van nepotisme omdat men zonder al te veel analyse een nakomeling als opvolger zag en maakte. Er

werden opvolgers gekozen op basis van hun familiale verbintenis en niet op basis van hun capaciteiten. Een opvolging plannen is een mooie ambitie maar het brengt een groot gevaar met zich mee.

Door de ambities die de huidige bedrijfsleiders hebben, kenmerken ze zich als een rebellerende maar toch ook aarzelende opvolger (Miller et al., 2003). Ze weten duidelijk waar ze met het bedrijf naartoe willen. Ze willen de aanpak veranderen en nieuwe departementen creëren. Bij verschillende bedrijfsleiders speelt er een vrij extreme ambitie, maar toch weten velen niet hoe ze dit de eerste tijd moeten aanpakken. Ze willen tradities niet beschadigen, wat enige twijfel met zich meebrengt, maar slagen ze er uiteindelijk in om een nieuwe wind te blazen in het leven van de brouwerij. Vermoedelijk zal deze twijfel in de komende generaties verdwijnen want de meeste van de huidige eigenaars zijn op weg naar een professionele structuur voor de opvolgers.

De toekomstige overgangen in de sector zullen anders verlopen dan in het verleden. Een familiebedrijf is gedoemd om te stoppen wanneer opvolging niet op papier staat. Dit is iets waar men zich in de sector goed bewust van is. Daarom hebben de meeste brouwerijen momenteel een duidelijk opvolgingsplan uitgewerkt en eveneens een profiel opgesteld waaraan de familiale opvolger moet voldoen opdat deze de brouwerij actief mag overnemen. Men is zich ervan bewust dat men een goede afweging moet maken in het uitstippelen van een pad voor de volgende generatie. Men kan bijvoorbeeld de volgende generatie aansporen om een bepaalde studie te volgen zodat deze goed voorbereid is om over te nemen. Zo werd in het empirisch deel bijvoorbeeld aangehaald dat een economisch georiënteerd diploma tegenwoordig zeer nuttig kan zijn om structuur te creëren binnen de brouwerij en om de snel veranderende markt beter te kunnen begrijpen. Daarnaast ondersteunt men de volgende generatie in het opdoen van ervaring (eerst buiten en dan pas binnen het bedrijf) want de meeste brouwerijen weten dat de opvolger 'managerial worthiness' moet creëren om succesvol te kunnen zijn binnen de brouwerij (Poza & Daugherty, 2014). Dit houdt in dat ze moeten zorgen dat zijn/haar vaardigheden gerespecteerd worden door alle stakeholders van het bedrijf, Men kan dus een pad uittekenen voor de komende generatie alvorens deze in de brouwerij actief is, maar eens de volgende generatie overneemt moet men de zaken kunnen loslaten. De brouwerijen beseffen dat de opvolger zijn eigen lijnen moet kunnen uitzetten zonder al te veel invloeden van de vorige generatie.

Er werd opgemerkt dat het zeer belangrijk is dat de opvolger in de meeste gevallen affectief gemotiveerd is (het meest wenselijke). Indien een familiale opvolger zichzelf niet uit eigen wil kandidaat stelt, is de kans klein dat er een opvolger in directe lijn zal zijn. Er wordt wel aan verkoop gedacht indien niemand van de familie kandidaat is om de brouwerij actief voort te zetten. Tijdens het onderzoek werd duidelijk dat men liever de aandelen verkoopt dan dat de familie louter nog als passieve aandeelhouder met de brouwerij verbonden is. Eigenaarschap en controle splitsen ligt erg gevoelig.

Toch valt het niet uit te sluiten dat er in de toekomst opvolgers zijn die vooral omwille van een normatieve motivatie zullen overnemen. Er wordt vermoed dat de huidige generaties toch zullen laten doorschemeren dat ze graag hebben dat de kinderen overnemen, waardoor dat deze zich moreel verplicht zullen voelen. De brouwerijen zijn zichzelf momenteel zo goed aan het ontplooiën

en structureren dankzij de drijvende familiale kracht dat een eventuele verkoop aan externen steeds pijnlijker geacht zal worden binnen de sector. Al kan dit succes ook leiden tot affectieve motivatie omdat men de goed draaiende bedrijven ziet als de ideale werkplek.

Wat opvolging betreft kan er geconcludeerd worden dat de professionaliseringsprocessen ertoe bijdragen dat de toekomstige opvolgers vermoedelijk eenvoudig hun visie en strategie kunnen uitbouwen zonder gehinderd te worden door de vorige generatie(s). De huidige bestuurders van de brouwerijen hebben kennis van de mogelijke opvolgingsproblematiek binnen familiale ondernemingen. Men is er zich binnen de sector van bewust dat men de brouwerij los moet laten zodra men deze overdraagt. Het feit dat de opvolging goed gepland wordt zorgt ervoor dat generatiewissels de willingness tot vernieuwing amper hinderen.

### **5.2.3. Rol van traditie**

Enkele decennia geleden kon een brouwerij voor lange tijd teren op eenzelfde manier van werken met een onveranderd gamma van producten. Er was veel minder nood aan verandering dan dat dit nu het geval is. De reden waarom dit nu wel is, komt door de steeds sterker globaliserende markt en de consument die meer variatie wil in de manier waarop hij in zijn noden wordt voorzien. De hedendaagse consument is momenteel meer 'open-minded' voor nieuwe bieren dan voorheen.

Vroeger, mede door het succes van de pils, werd er veel meer vastgehouden aan 1 merk. Nu is men bereid om de markt te verkennen en in te gaan op interessante opportuniteiten en belevingen die de brouwerijen aanbieden. De brouwerijen spelen hier op in door steeds frequenter een nieuw bier op de markt te brengen en de productie van andere bieren stop te zetten. Dit is iets wat men vroeger veel minder gedurfd zou hebben. Toen hechtte men veel meer familiale waarde aan een beperkt productaanbod. De producten hoorden bij de SEW van de brouwerij terwijl dit nu steeds minder het geval is. De talrijke productinnovaties in de sector zijn hier een voorbeeld van.

Men kan het product loskoppelen van de tradities. Dit maakt het mogelijk om steeds nieuwe producten (en services) te kunnen ontwikkelen zonder dat zaken als SEW dit beïnvloeden. De kern van de traditie wordt vaak gevormd door de locatie, de gebouwen en de brouwactiviteiten op zich. Veel brouwerijen hebben wel de traditionele brouwgebouwen al uitgebreid of delen van het productieproces gedeeltelijk overgebracht naar locaties met betere uitbreidingsmogelijkheden. Toch zullen de meeste brouwers zelden de historische site verkopen omdat hier vaak persoonlijke herinneringen aan vasthangen en omdat deze gebouwen als uithangbord kunnen dienen naar de (buitenlandse) klant toe.

## 6. Conclusie

In deze conclusie zal een antwoord geformuleerd worden op de centrale onderzoeksvraag: 'Hoe slagen Vlaamse familiale brouwerijen erin om jarenlange tradities en kennis te koppelen aan toekomstgerichte innovatie?'

Het alom bekende succes van de Vlaamse brouwerijen was de aanleiding voor dit onderzoek omdat wij, als buitenstaander, ons afvroegen hoe ze deze successen realiseren. Familiale brouwerijen zijn zich zeer bewust van de familiale problemen die kunnen opduiken, wat leidt tot een goed beleid en zich verder vertaalt in successen die voor de buitenwereld zichtbaar zijn.

Uit het empirisch onderzoek werd duidelijk dat de brouwerijen de 'ability' (resources) hebben om innovatief in te spelen op de steeds sneller veranderende markt.

Ten eerste is men er zich van bewust dat externen nodig zijn om extra kennis toe te voegen. Er wordt onder andere beroep gedaan op niet-familiale werknemers en externe adviseurs om het brouwproces te optimaliseren, productontwikkeling naar een hoger niveau te tillen en de raad van bestuur en adviesraad te professionaliseren. Ten tweede zijn de brouwerijen zeer betrouwbare ondernemingen voor stakeholders om mee samen te werken en samenwerkingen zijn gericht op langere termijn. Enkel onderlinge samenwerkingen tussen familiale brouwerijen blijven vaak tot een minimum beperkt. Hier zit nog toekomstpotentieel in: naar het buitenland toe zouden de krachten nog beter gebundeld kunnen worden om het Vlaamse (en Belgische) familiale bierverhaal nog extra op de kaart te zetten. Verder kunnen verenigde krachten een betere bescherming bieden tegen buitenlandse brouwers die de Belgische bieren en brouwactiviteiten trachten te kopiëren. Daarnaast moet men als een hecht blok kunnen klaarstaan als buitenlandse (Amerikaanse) brouwerijen de binnenlandse markt betreden, want dit zal in de toekomst meer en meer het geval zijn. Ten derde is het voor de brouwerijen een sterkte dat ze continuïteit, transitie en vernieuwing goed managen om veranderingen door te voeren.

Het succes van het doorvoeren van veranderingen en innovaties komt mede doordat de 'willingness' tot verandering groot is. Dit is eerder tegen de verwachtingen van de literatuur in. Daar merkt men op dat familiale bedrijven een eerder terughoudend karakter vertonen naar innovatie toe. Familiale brouwerijen durven te innoveren zonder dat al te veel 'socio-emotional wealth' factoren hierop van invloed zijn. De familiale controle wordt goed gemanaged. Men zorgt dat het aantal familiale aandeelhouders beperkt blijft, zodat emotionele conflicten weinig kunnen voorkomen. Verder blijft de emotionele verbondenheid aan de producten die de brouwerijen momenteel produceren klein. Dit geeft ze de mogelijkheid om onbevangen nieuwe producten te kunnen ontwikkelen want dit is noodzakelijk om groei te garanderen. De brouwerijen zijn eerder emotioneel verbonden aan de locatie, de geschiedenis en de activiteiten van de brouwerij.

Opvolgingsplannen worden opgesteld zodat de komende generaties ongeremd het beleid kunnen voortzetten op een manier die hun voorkeur verkrijgt. De opvolger wordt uitgebreid beoordeeld op zijn capaciteiten en kennis. Men wil niemand onvoorbereid aan het hoofd van de brouwerij laten komen te staan. Dit gaf in het verleden vaak problemen en hieruit zijn lessen getrokken. Het feit dat vorige generaties weinig of geen druk meer uitoefenen op de huidige generatie, zorgt ervoor

dat ze noodzakelijke vernieuwingen kunnen doorvoeren zonder dat hier kritiek op komt omdat er historische processen of producten worden aangepast. Naar de toekomst toe professionaliseert men de organisatieculturen steeds meer zodat komende generaties in een stabiele omgeving de brouwerij kunnen voortzetten onder invloed van hun eigen visie en missie.

De bevroegde brouwerijen spelen hun tradities zeer goed uit op vlak van marketing. Het spreekt de consument tot de verbeelding dat de brouwactiviteiten vaak al meer dan een eeuw op dezelfde locatie plaatsvinden. Dit geeft een indicatie naar de kwaliteit van de producten die gebrouwd worden aangezien deze steeds het voortbestaan van de brouwerij gegarandeerd hebben. Toch staat deze traditie van de brouwactiviteiten de mogelijke innovaties niet in de weg. Men koppelt de producten los van de traditie. De producten die men brouwt en ontwikkelt, zijn op enkele uitzonderingen na, niet meer de producten die men vroeger brouwde. Ze trachten steeds nieuwe smaken te introduceren om beter aan de snel veranderende smaak en verwachtingen van de consument te kunnen voldoen. Indien de brouwerijen merken dat de consument geen interesse meer toont in een bepaald product, ook al was dit reeds voor lange tijd succesvol, dan durven ze de productie hiervan stop te zetten om alternatieven te kunnen ontwikkelen. Dit heeft in veel brouwerijen voor een cultuur van verandering en innovatie gezorgd. Er wordt een visie nagestreefd die de consument steeds op een nieuwe manier met nieuwe producten, of services in de vorm brouwerij-evenementen, te verrassen binnen het gegeven van de traditionele brouwactiviteiten en -locaties.

Men behoudt in sommige gevallen wel bieren die de brouwerij in het verleden hebben grootgemaakt, maar ook hier vangt men de teloorgang van deze bieren op door de productie drastisch te verminderen en nieuwe producten te introduceren. De steeds sneller veranderende markt zal er evenwel voor zorgen dat het steeds moeilijker wordt voor een bepaald product om, voor een langere tijd, het uithangbord van een brouwerij (wat vroeger wel vaak voorkwam) te worden want de consument wil steeds sneller iets nieuw. Al wil dit niet zeggen dat dit niet mogelijk is want er zullen altijd bieren blijven bestaan met een lange levensduur, maar ze zullen vermoedelijk minder frequent voorkomen. De geschiedenis van de brouwerij haar locatie en activiteiten wordt gebruikt om een verhaal mee te geven aan de producten die men maakt, vandaar dat deze tradities van groot belang zijn voor de brouwerijen. De geschiedenis kan een competitief voordeel zijn want de nieuwe buitenlandse brouwerijen kunnen deze niet kopiëren.

Kortom, de Vlaamse familiale brouwerijen hebben een aantal sterke eigenschappen ontwikkeld die de sleutel vormen tot succes. Ze hebben op tijd verandering gebracht in het dagelijks bestuur en in hun aanpak van innovatie. Men speelt het verhaal van de geschiedenis en de locatie goed uit op marketingvlak. Producten kunnen sneller komen en gaan want deze hebben steeds minder emotionele waarde. De geschiedenis van de brouwactiviteiten en de locatie hebben dit wel. Deze geschiedenis wordt gebruikt om een verhaal mee te geven aan de (nieuwe) producten. Het tijdig kunnen veranderen van het productaanbod is nodig om concurrentieel te blijven binnen de markt. Vlaamse familiale brouwerijen blijven autonoom, familiaal en toch vernieuwend. Door de combinatie van deze factoren om te zetten in een goed management gaan de brouwerijen in de toekomst waarschijnlijk nog vaak het nieuws halen met baanbrekende vernieuwingen en gunstige groeicijfers.

## **7. Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek**

Bovenstaand onderzoek brengt meerdere inzichten in de Vlaamse familiale brouwerijen en de Vlaamse biersector in het algemeen. Toch is het belangrijk om even stil te staan bij enkele beperkingen. Deze moeten zeker in het achterhoofd gehouden omdat er een risico bestaat dat bovenstaande conclusies veralgemeend worden.

Ten eerste is er de geografische beperking van dit onderzoek die is opgelegd uit praktische overwegingen. Er zijn geen Waalse familiale brouwerijen in het onderzoek opgenomen, terwijl dat deze zeker ook een interessante basis kunnen vormen voor een onderzoek. De Waalse cultuur en tradities verschillen vermoedelijk op bepaalde vlakken van de Vlaamse. Het opstellen van een vergelijking tussen beiden zou een mogelijk onderwerp kunnen zijn voor verder onderzoek.

Vervolgens moet de lezer er rekening mee houden dat bij elke brouwerij maar 1 persoon geïnterviewd is. Meestal was deze persoon de bedrijfseigenaar of diens naaste assistent. De bedrijfseigenaar was in elk geval een actief familielid. Slechts 1 persoon per brouwerij interviewen heeft zijn voordelen en beperkingen. Het zorgt ervoor dat resultaten makkelijker vergeleken kunnen worden, maar het creëert ook een soort van tunnelvisie. Dit wil zeggen dat het discussiegedeelte volledig gebaseerd is op de visies van de eigenaars. De meningen van niet-actieve familieleden die aandelen bezitten of van personeelsleden die niet tot de familie behoren zijn niet gehoord geweest binnen dit onderzoek. Ook hier kan verder onderzoek meer duiding brengen in het onderzoek naar traditie en innovatie bij familiale brouwerijen.

Ten slotte is er in dit onderzoek enkel gefocust op familiale brouwerijen. Biergigant AB InBev was tot jaren geleden nog grotendeels in familiale handen. Dat is nu niet meer het geval maar dit betekent niet dat ze geen merkwaardig verhaal hebben in verband met tradities en innovatie. Een suggestie voor verder onderzoek is het maken van de vergelijking met niet-familiale brouwerijen. Hoe gaan ze om met vernieuwing? Welke moeilijkheden hebben ze? Wat zijn hun specifieke sterktes?

Het is duidelijk dat een verderzetting van het onderzoek zeker nodig is om meer inzichten te verwerven in de sector. Het is een zeer boeiende wereld waar ook andere familiale bedrijven nog van kunnen leren.





## 8. Lijst van geraadpleegde werken

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 99-120.
- Belgian Family Brewers. (2015). Opgehaald van Belgian Family Brewers: <http://belgianfamilybrewers.be>
- Belgische Brouwers. (2015). *Jaarverslag 2014*. Belgische Brouwers VZW.
- Berrone, Cruz, & Gomez-Mejia. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 258-279.
- Bouwen, R., & Fry, R. (1988). An agenda for managing organizational innovation and development in the 1990's. *Corporate revival*, 153-172.
- Bridges2Beyond. (2016). *Langdurig concurrerend met duurzaamheid, innovatie en strategische initiatieven*. Opgehaald van <http://www.bridges2beyond.nl>
- 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*, 310-318.
- Chrisman, J., & Patel, P. (2012). Variations in R&D investments of family and non-family firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives. *Academy of Management Journal*, 976-997.
- Cioletti, J. (2014, februari 5). *Belgian Family Brewers: Traditionally Modern*. Opgehaald van Beverageworld: <http://www.beverageworld.com/articles/full/16266/belgian-family-brewers-traditionally-modern>
- Davis, J. A. (2001, september 4). *Governing the Family-Run Business*. Opgehaald van Working Knowledge: <http://hbswk.hbs.edu/item/governing-the-family-run-business>
- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1991). In the Founder's Shadow: Conflict in the Family Firm. *Family Business Review*, 311-323.
- De Massis, A., Kotlar, J., Campopiano, G., & Cassia, L. (2015). The Impact of Family Involvement on SMEs' Performance: Theory and Evidence. *Journal of Small Business Management*, 924-948.
- De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Petruzzelli, A. M., & Wright, M. (2016). Innovation Through Tradition: lessons from innovative family businesses and directions for future research. *Academy of management perspectives*, 93-116.

- De Massis, A., Frattini, F., Pizzurno Emanuele, & Cassia, L. (2015). Product innovation in family versus nonfamily firms: an exploratory analysis. *Journal of small business management*, 1-36.
- De Massis, A., Kotlar, J., Chua, J., & Chrisman, J. (2014). Ability and willingness as sufficiency conditions for family-oriented particularistic behavior. *Journal of small business management*, 344-364.
- De Standaard. (2015, mei 26). *Ambachtelijk bier boomt*. Opgehaald van De Standaard: [http://www.standaard.be/cnt/dmf20150526\\_01698118](http://www.standaard.be/cnt/dmf20150526_01698118)
- De Vries. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good news and the bad news. *Organizational Dynamics*, 59-71.
- Delmas, M. A., & Gergaud, O. (2014). Sustainable Certification for Future Generations: The Case of Family Business. *Family Business Review*, 228-243.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case studie research. *Academy of management review*, 532-550.
- Gibb Dyer, W. (2010). Are You the Right Type of Family Business? *Organizational Dynamics*, 269-278.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). In *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- Gómez-Mejía, Cruz, Berrone, & DeCastro. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *The academy of management annals*, 653-707.
- Gómez-Mejía, Haynes, Nunez-Nickel, Jacobson, & Fuentes. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative science quarterly*, 106-137.
- Gómez-Mejía, L., Tochman Campbell, J., Martin, G., Hoskisson, R., Makri, M., & Sirmon, D. (2014, 11). Socioemotional Wealth as a Mixed Gamble: Revisiting Family Firm R&D Investments With the Behavioral Agency Model. *Entrepreneurship theory and practice*, 1351-1374.
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California management review*, 114-135.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family. *Family Business Review*, 1-25.
- Habbershon, Williams, & Daniel. (1998). *Toward a definition of 'familiness'*. Wharton School, University of Pennsylvania: Working paper: Snider entrepreneurial research center.
- Hitt, Ireland, & Hoskisson. (2010). Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization. *South-Western College Publishing*.

- Huybrechts, J., Voordeckers, W., Lybaert, N., & Vandemaele, S. (2011). The distinctiveness of family-firm intangibles: A review and suggestions for future research. *Journal of management & organization*, 268-287.
- IFB. (2015, oktober 10). *Veel innovatief potentieel in het familiebedrijf*. Opgehaald van Instituut voor het Familiebedrijf: <http://www.familiebedrijf.be/nieuws/veel-innovatief-potentieel-het-familiebedrijf>
- Ireland, & Webb. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business horizons*, 49-59.
- Kotlar, J., De Massis, A., Fang, H., & Frattini, F. (2014). Strategic reference points in family firms. *Small business economics*, 597-619.
- Kraiczy, N., Hack, A., & Kellermanns, F. (2014). What makes a family firm innovative? CEO risk-taking and the organizational context of family firms. *Journal of product innovation management*, 334-348.
- Lambrechts, F., & Grieten, S. (2007). *Samen bouwen aan kwaliteitsvolle relationele praktijken tijdens organisatieverandering*. Diepenbeek: Hasselt University: Tilburg University - Leuven University - Hasselt University.
- Le Breton-Miller, Miller, & Lester. (2011). Stewardship or agency? A social embeddedness reconciliation. *Organization Science*, 704-721.
- Lubatkin, Ling, & Schulze. (2007). An organizational justice-based view of self-control and agency costs in family firms. *Journal of management studies*, 955-971.
- 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*, 313-330.
- Matzler, K., Veider, V., Hautz, J., & Stadler, C. (2014). The Impact of Family Ownership, Management, and Governance on Innovation. *Product development & management association*, 319-333.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2014). Deconstructing Socioemotional Wealth. *Entrepreneurship theory and practice*, 713-720.
- Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of business venturing*, 513-531.
- Pearson, A., Carr, J., & Shaw, J. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship theory and practice*, 949-969.
- Poza, E. J., & Daugherty, M. S. (2014). Succession: Development and selection of the next generation. In *Family Business*. USA: South-Western.

- Sharma, P., Chrisman, J., Pablo, A., & Chua, J. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship theory and practice*.
- Steier, Chrisman, & Chua. (2015). Governance Challenges in Family Businesses and Business Families. *Entrepreneurship theory and practice*, 1265-1280.
- Tavassoli, S., & Karlsson, C. (2015). Persistence of various types of innovation analyzed and explained. *Research policy*, 1887-1901.
- Vandekerckhof, Steijvers, Hendriks, & Voordeckers. (2015). The effect of organizational characteristics on the appointment of nonfamily managers in private family firms: The moderating role of socioemotional wealth. *Family business review*, 104-122.
- Veider, V., & Matzler, K. (2015). The ability and willingness of family-controlled firms to arrive at organizational ambidexterity. *Journal of family business strategy*.
- Vinton. (1998). Nepotism: An interdisciplinary model. *Family business review*, 297-203.
- Webb, J., Ketchen, D., & Ireland, R. (2010). Strategic entrepreneurship within family-controlled firms: Opportunities and challenges. *Journal of family business strategy*, 67-77.
- Yin. (1989). *Case study research: design and methods*. London: Sage.

## 9. Bijlage

### Vragenlijst interview

1. Hoe is de brouwerij doorheen de jaren gegroeid? Schets een korte **geschiedenis**
2. Hoe wordt de **opvolging/continuïteit** aangepakt?
  - a. Wie is de opvolger? En hoe werd deze geselecteerd? Hoe werd hij/zij opgeleid?
  - b. Wat met vorige CEO? Blijft deze nog actief?
  - c. Zijn er zaken uit het verleden die niet juist zijn aangepakt in verband met opvolging? Hebben jullie geleerd uit eventuele fouten uit het verleden?
  - d. Hoe wordt de overgang van oud naar nieuw gemaakt? Zijn er bepaalde stappen die moeten gevolgd worden?
  - e. Hoe gaat het personeel om met een generatieoverdracht?
  - f. Hoe komt het, denkt u, dat de brouwerij doorheen al die jaren is blijven bestaan? Waarom kan u standhouden met de ijzersterke tradities naast sommige biergiganten?
3. Hoe zijn de **aandelen** verdeeld binnen de familie?
  - a. Zijn er enkel actieve of ook passieve aandeelhouders?
  - b. Wat is de rol van externen binnen het bedrijf? Hoe gebeurt de selectie van deze leden?
  - c. Hoe is de verhouding tussen familiale en niet-familiale werknemers?
  - d. Waarom zijn jullie wel/niet beursgenoteerd?
  - e. Hoe is de corporate governance geregeld?
    - i. Familieraden, RvB, familiecharter, aandeelhoudersvergadering
4. Welke **innovatieve stappen** zijn er in het verleden genomen?
  - a. Waren dit moeilijke beslissingen? Hoe kwamen deze innovatieve ideeën ter sprake?
    - i. Productinnovatie
    - ii. Procesinnovatie
    - iii. Marktinnovatie
      1. Brand innovation

- iv. Organisationele innovatie
- v. Open innovatie? (Wel of niet samenwerken met anderen?)
  - 1. Samenwerkingen met andere brouwerijen
  - 2. Samenwerkingen met externe consultants
  - 3. Brouwen voor derden
- b. Hoe is de strategie doorheen de jaren veranderd? Welke **tradities**/productlijnen zijn verdwenen (of bijgekomen) en waarom?
  - i. Wat wordt er gedaan om bepaalde tradities net wél te behouden?
  - ii. Vroeger werd het recept beschouwd als familiegeheim en werd het mondeling doorgegeven van vader op zoon. Wat is op de dag van vandaag nog geheim? Of staat u open om technieken te delen met anderen?
  - iii. Hoe belangrijk is het familie-aspect/familienaam? (met de tradities die hierbij komen kijken)
- 5. Wat zien jullie als jullie **sterke punten**? Op welk vlak maken jullie het verschil? Welk type kapitaal bijvoorbeeld?
  - a. Netwerken?
  - b. Menselijke capaciteiten/knowhow?
  - c. Fysiek kapitaal?
- 6. Hoe zijn de klanten verdeeld? Is er veel **export**? Is export een belangrijk onderdeel voor de brouwerij?
- 7. Er wordt wel eens gefluisterd dat **overnames** en allianties behoort tot de succesfactoren van de toekomst.
  - a. Hoe staat u hier tegenover?
  - b. Zijn er al bedrijven langs geweest om de brouwerij over te nemen?
- 8. Is **marketing** vandaag de dag belangrijker dan de brouwexpertise zelf?
  - a. Hoe wordt de marketing gevoerd? Wat zijn belangrijke kenmerken?
  - b. Verschilt de marketing voor de binnenlandse markt met die voor de buitenlandse?
- 9. Hoe kunnen jullie traditie en vakmanschap koppelen aan vernieuwing/innovatie? Hoe zorgen jullie ervoor dat deze 2 begrippen combineerbaar blijven?

# Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:  
**Hoe Vlaamse familiale brouwerijen blijvend innoveren over generaties**

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,

**Page, Niels**

**Vangansewinkel, Katrien**

Datum: **1/06/2016**