



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Digitalisering en familiebedrijven: een goed huwelijk? Een kwalitatieve studie

Yorben Hauben

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

PROMOTOR :

Prof. dr. Frank LAMBRECHTS

BEGELEIDER :

Mevrouw Alana VANDEBEEK



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be
Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2018
2019



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Digitalisering en familiebedrijven: een goed huwelijk? Een kwalitatieve studie

Yorben Hauben

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

PROMOTOR :

Prof. dr. Frank LAMBRECHTS

BEGELEIDER :

Mevrouw Alana VANDEBEEK

WOORD VOORAF

Deze eindverhaling is gericht tot het behalen van de graad van Master in de Handelswetenschappen: Ondernemerschap en management aan de Universiteit Hasselt. Ik zou graag mijn promotor, Prof. Dr. Frank Lambrechts en copromotor, mevrouw Alana Vandebek willen bedanken voor hun begeleiding en feedback. Verder wil ik ook de elf respondenten bedanken die wouden meewerken aan dit onderzoek. Tot slot bedank ik mijn familie en vrienden voor me altijd te steunen gedurende mijn periode op de universiteit.

Yorben Hauben

Diepenbeek, mei 2019

SAMENVATTING

De digitalisering baant zich een weg in het dagelijks leven en is een van de belangrijkste trends die de bedrijfswereld op korte en lange termijn verandert. De snelle evolutie van de digitale economie heeft dan ook een enorme invloed op familiebedrijven en op hun manier van werken. Er is echter nog maar weinig onderzoek gedaan naar de beweegredenen waarom familiebedrijven al dan niet inzetten op digitalisering. In deze masterproef wordt een verklarend onderzoek uitgevoerd om meer licht te werpen op dit tot nu toe nog onbekende "fenomeen".

Het verzamelen van kwalitatieve data is gebeurd aan de hand van casestudies. Er zijn elf half-gestructureerde interviews afgelegd bij elf verschillende familiebedrijven. Tijdens het afleggen van deze interviews werd er op zoek gegaan naar verklaringen waarom een familiebedrijf in grote of in kleine mate digitalisering implementeert. Hiernaast werd er ook nadruk gelegd op de kansen en bedreigingen die de digitalisering met zich meebrengt. Bij het analyseren van de data werd er gebruik gemaakt van een diepgaand codeerproces dat werd uitgevoerd volgens de stappen van de academische literatuur. Tenslotte is er ook onderzoek gedaan naar bestaande literatuur over dit fenomeen. Begrippen zoals 'familiness', Social-emotional wealth (SEW) en innovatieve capaciteit zijn hierin besproken geweest.

Ten eerste is het belangrijk om te benadrukken dat de families van de elf geïnterviewde bedrijven het belang van digitalisering inzien, ook de organisaties die het op dit moment in mindere mate implementeren. De hoofdreden om de implementatie uit te stellen is de sceptische houding van de oude generatie. We concluderen ook dat de sector, waarin deze bedrijven actief zijn, vaak nog geen nood heeft aan digitalisering. We merken dat de familiebedrijven die wel beslissen om in te zetten op digitalisering dit vooral doen met de reden om de bedrijfsprocessen efficiënter te maken en concurrentievoordeel te verkrijgen. Er zijn ook enkele factoren die een invloed hebben op de implementatiesnelheid van de digitale processen. Zo kunnen we besluiten dat het familiale netwerk dat doorheen de jaren is opgebouwd het proces versnelt. Ook een generatiewissel heeft een positieve invloed op de implementering van digitalisering. Het vinden van een geschikt softwarepakket en het overtuigen van collega's en werknemers om mee te stappen in het digitaliseringsverhaal zijn dan weer factoren die het implementeringsproces kunnen vertragen.

Familiebedrijven implementeren digitale technologieën vooral in hun administratie. De digitalisering van dit bedrijfsproces werd vermeld door zes families. Ook het verkoopproces en het stockbeheer worden vaak gedigitaliseerd. De kansen die digitalisering biedt zijn heel uiteenlopend. Efficiëntie, flexibiliteit en tijdswinst zijn de meest voorkomende voordelen die aangehaald werden. Bedreigingen die familiebedrijven al ondervonden hebben zijn het verliezen van persoonlijk contact met de klant, het gevaar van geen bedrijvigheid indien het systeem uitvalt, werknemers die de klik niet kunnen maken in het digitaliseringsverhaal en dat klanten verwachten dat je altijd beschikbaar bent.

In de discussie van deze masterproef kunnen linken met de academische literatuur teruggevonden worden. Als laatste volgt er nog een sectie met beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek.

INHOUDSOPGAVE

Woord vooraf

Samenvatting

Introductie1

Literatuurstudie 4

Het familiebedrijf 4

Digitalisering 5

Kansen van digitalisering 6

Beperkingen van digitalisering 7

Redenen waarom familiebedrijven wel innovatie of digitalisering zouden implementeren 7

Redenen waarom familiebedrijven geen innovatie of digitalisering zouden implementeren 9

Methodologie..... 11

Cases voor deze studie 12

Dataverzameling 12

Data-analyse 13

Omsluiten van literatuur 13

Verklaringen 15

De hoofdredenen om digitalisering te implementeren 15

De hoofdredenen om digitalisering in mindere mate (of niet) te implementeren 16

Factoren die de implementatiesnelheid van de digitalisering bij familiebedrijven bepalen 19

De bedrijfsprocessen waarin wordt gedigitaliseerd 20

De kansen die digitalisering met zich meebrengt 24

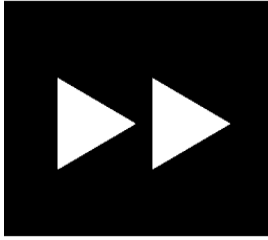
De bedreigingen die digitalisering met zich meebrengt 24

Discussie 27

Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek 30

Lijst van geraadpleegde werken 31

Appendix A. Interviewprotocol 33



UHASSELT

Digitalisering en familiebedrijven: een goed huwelijk? Een kwalitatieve studie

Yorben Hauben

Onder toezicht van Prof. Dr. Frank Lambrechts en mevrouw Alana Vandebek

KERNWOORDEN

Familiebedrijf
Digitalisering
Social-Emotional Wealth
Familiaal netwerk
Efficiëntere bedrijfsprocessen
Kwalitatief onderzoek

ABSTRACT

Deze eindthesis heeft als doel om meer inzicht te krijgen in de beweegredenen waarom familiebedrijven al dan niet inzetten op digitalisering. Om het gebrek aan bestaande literatuur op te vullen, wordt er een casestudy onderzoek verricht waarvan de empirische resultaten hier worden verkondigd. De uitkomsten van deze studie duiden aan dat de sceptische houding van de oude generatie ten opzichte van digitalisering de hoofdreden is waarom familiebedrijven de implementering uitstellen. De bedrijfsprocessen efficiënter laten verlopen en het verkrijgen van concurrentievoordeel zijn dan weer een aanleiding om digitale processen wel in te voeren. Efficiëntie, flexibiliteit en tijdwinst zijn de belangrijkste voordelen van digitalisering terwijl het altijd beschikbaar moeten zijn en het verliezen van persoonlijk contact met de klant als bedreigingen worden beschouwd.

Introductie

Familiebedrijven vormen een cruciale economische realiteit op de Belgische markt. Dit wordt bewezen in een onderzoek van Lambrecht & Molly (2011). Hieruit is gebleken

dat er zich 123.000 familiale vennootschappen op Belgisch grondgebied bevinden. Dit komt overeen met 77% van alle Belgische vennootschappen. Familiebedrijven bieden dan ook jobs aan voor een groot deel van de bevolking. Maar liefst 1.710.000 personen zijn tewerkgesteld in een familiebedrijf. Dit correspondeert met 45% van het totaal aantal

arbeidsplaatsen in België. Tenslotte zijn familiebedrijven verantwoordelijk voor een derde van het bruto binnenlands product, omgerekend is dit een bedrag van 102 miljard euro.

De tijden veranderen echter voor familiebedrijven over de hele wereld (Koh, 2018). Veel klassieke jobs zullen verdwijnen uit het straatbeeld, maar tegelijkertijd zullen er ook nieuwe gecreëerd worden en dit alles is te wijten aan de disruptieve digitalisering (Longo, 2018). De markt wordt de laatste jaren opgeschud door deze innovatieve manier van organiseren. (Parviainen et al. 2017) De digitalisering baant zich een weg in het dagelijkse leven en ontwikkelt nieuwe methodes van werken en communiceren (Loebbecke & Picot, 2015). Deze snelle evolutie van de digitale economie heeft vooral impact op de bedrijfsmodellen van familiebedrijven. Voor bedrijven in traditionele industrieën leiden deze moderne technologieën tot nieuwe uitdagingen zoals het hervormen van bedrijfsmodellen en het implementeren van andere denkwijzen (Koh, 2018; Loebbecke & Picot, 2015)

Parviainen (2017) beschrijft digitalisering als volgt:

"the changes associated with the application of digital technology in all aspects of human society. It is not about turning existing processes into digital versions but rethinking current operations from new perspectives enabled by digital technology." (Parviainen et al., 2017)

Familiebedrijven zien het belang van de digitalisering in maar staan er vaak nog

terughoudend tegenover en handelen er dus nog niet voldoende naar. Ze wachten vaak af om meer inzicht te krijgen in de veranderingen die het proces met zich meebrengt en de impact op het bedrijf hiervan op lange termijn (Temmerman, 2017). Een andere reden waarom bedrijven digitalisatie niet meteen invoeren is omdat ze de skills er niet voor in huis hebben. Ze zitten weliswaar vastgekleuisterd aan hun traditionele manier van werken maar staan wel open om hun bedrijfsmodellen aan te passen (Legner et al., 2017; Loebbecke & Picot, 2015). Oudere generaties binnen het bedrijf kunnen dan weer voor een hinderpaal zorgen en staan niet altijd te popelen om van hun klassieke werkwijze af te stappen (IFB, 2017).

Digitalisering biedt echter veel voordelen voor familiebedrijven. Zo is uit een onderzoek van MIT Sloan duidelijk geworden dat bedrijven die zich aanpassen aan de digitalisatie 26% winstgevender zijn dan hun concurrenten in dezelfde sector (Koh, 2018). Digitalisering biedt ook toenemende economische groei, want het heeft bewezen de werkloosheid te verminderen (Parviainen et al., 2017). Nog een andere reden waarom familiebedrijven kiezen om toch de digitaliseren is dat men er een concurrentieel voordeel uit kan halen door de nieuwe technologieën toe te passen in de relatie met hun stakeholders, zoals klanten, leveranciers, partners.... Hierdoor zullen er grote marktplaatsen gevormd worden die de interacties tussen personen en het functioneren in veranderende markten vergemakkelijkt. Dit zal leiden tot aanzienlijke bronnen van toegankelijke informatie. ¹Big data-analyses helpen dan

¹ *Big data-analyse* wordt gedefinieerd als het toevoegen van structuur aan data om ondersteuning te bieden bij een besluitvorming (Domingue et al., 2016)

bij het afstemmen en inspelen op de noden van de klant (SAP, 2017; Legner et al., 2017). Door de toenemende digitale transformatie krijgen consumenten ook hogere verwachtingen op vlak van progressieve producten en diensten en zetten ze de bedrijfsleiders meer onder druk om mee te gaan in deze trend (Legner et al., 2017).

Ook sociale media hebben een grote invloed op de bedrijfsmodellen en -processen. Ze helpen bij het ontwikkelen van marktplaatsen waar stakeholders en andere individuen met elkaar in contact komen en kunnen samenwerken (Legner et al., 2017). Uit een bevraging, geleid door onderzoeksbureau Profacts, van 250 KMO's in ons land, is geconstateerd dat sociale media wel al ingeburgerd zijn in de bedrijven. Zo maakt 42% actief gebruik van sociale media zoals Facebook en LinkedIn met als doel hun bedrijf meer zichtbaar te maken en hun netwerken uit te breiden. 7 op de 10 KMO's beschikt ook over een website maar slechts 1 op de 10 gebruikt deze als verkoopkanaal. Uit statistieken over het gebruik van digitalisering en e-commerce in Europa is gebleken dat België zich in de middenmoot bevindt. (BNP Paribas Fortis, 2017).

Uit bovenstaand onderzoek is gebleken dat een deel van de familiebedrijven sceptisch staan ten opzichte van de digitalisering, terwijl anderen net wel geneigd zijn om snel in deze trend mee te gaan. Dit brengt ons tot de centrale onderzoeksvraag:

“Wat maakt dat familiebedrijven gaan digitaliseren of niet?”

Deze onderzoeksvraag wordt ondersteund door 2 deelvragen:

“Welke factoren bepalen de implementatiesnelheid van digitalisering bij familiebedrijven?”

In deze onderzoeksvraag wordt onderzocht welke factoren het implementeringsproces zullen versnellen of vertragen.

“Welke kansen en bedreigingen brengt de digitalisering met zich mee voor familiebedrijven?”

In deze onderzoeksvraag wordt onderzocht welke factoren voor een stimulans kunnen zorgen en de familiebedrijven aanspoort om digitalisering in te voeren in hun bedrijfsprocessen. Anderzijds wordt geanalyseerd welke factoren een hinderpaal vormen en het familiebedrijf ervan weerhoudt om digitalisering in te voeren in hun bedrijfsprocessen.

Om een duidelijk antwoord te vinden op deze onderzoeksvragen zal er eerst een literatuurstudie uitgevoerd worden. Hierbij wordt er vooral gebruik gemaakt van wetenschappelijke artikels die terug te vinden zijn op online platforms zoals Google Scholar en de online databank van de UHasselt. Ook zullen er regelmatig handboeken en wetenschappelijke tijdschriften gehanteerd worden. In het tweede deel van deze masterproef zal er een empirische studie uitgewerkt worden. Dit gebeurt aan de hand van een kwalitatieve case study. Bij deze methode wordt er een totaalbeeld opgesteld van het fenomeen in zijn natuurlijke context. Dit beeld kan dan gegeneraliseerd worden naar andere vergelijkbare situaties (Baarda et al., 2013). Aangezien er nog maar weinig onderzoek is verricht naar digitalisering in familiebedrijven zal deze case study zowel verkennend als verklarend van aard zijn. Er wordt een half-gestructureerd interview toegepast. Bij deze interviewvorm liggen de

onderwerpen en belangrijkste vragen vast. Doorvragen of afwijken van de vraagformulering en -volgorde is mogelijk (Baarda et al., 2013). Vervolgens zullen de resultaten uit het empirisch onderzoek vergeleken worden met de bevindingen uit de literatuurstudie. Tot slot zullen enkele beperkingen van het onderzoek opgesomd worden en eventuele suggesties gedaan naar verdere analyses.

Literatuurstudie

Het familiebedrijf

Familiebedrijven kunnen op verschillende manieren omschreven worden. Er is nog veel onduidelijkheid over wat er juist bedoeld wordt met het begrip. Een allesomvattende definitie bestaat dus niet (Harms, 2014). Chua (1999) heeft een poging gedaan om een theoretische definitie vast te leggen op basis van de intenties en visies van verscheidene bedrijven. Hierbij werd beroep gedaan op 250 wetenschappelijke artikels. De definitie luidt als volgt:

"The family business is a business governed and/or managed with the intention to shape and pursue the vision of the business held by a dominant coalition controlled by members of the same family or a small number of families

²*Transgenerationale opvolging* is het proces waarbij de oprichters ervoor zorgen dat de familiecontrole blijft voortduren wanneer zij het leiderschap overdragen aan hun kinderen. (Miller and Le Breton-Miller, 2003)

³ *Familiness* wordt gedefinieerd als volgt: "the unique bundle of resources a particular firm has because of the systems interaction between the family, its individual members, and the business" (Habbershon and Williams, 1999).

in a manner that is potentially sustainable across generations of the family or families." (Chua et al., 1999)

Uit het onderzoek is gebleken dat de betrokkenheid van de familie een uniek kenmerk is van een familiebedrijf. Deze betrokkenheid kan zich uiten in het hebben van eigendom en het hebben van inspraak in het bestuur en het management. Hierdoor kan de familie de strategie van het bedrijf beïnvloeden. Uit de visies van de betrokken bedrijven is duidelijk geworden dat een deel van de partijen een familiebedrijf ziet als een organisatie waarin de familie inspraak heeft in zowel het eigendom als in het management. Anderen vinden dat de familie ofwel een deel van het eigendom in handen moet hebben ofwel betrokken moet zijn in het management (Chua et al., 1999). Andere criteria die nog aan de definitie toegevoegd kunnen worden zijn het aantal generaties die eigenaar zijn geweest van het familiebedrijf, ²transgenerationale opvolging en de tewerkstelling van familieleden (Hernandez-Linares et al, 2018).

Een term die de essentie vastlegt van een familiebedrijf is ³'familiness' (Habbershon and Williams, 1999). Volgens de ⁴resource-based view zijn dit middelen en kenmerken die het bedrijf ter beschikking

⁴ *De Resource-based view* biedt een theoretische lens waarmee we de prestatieverschillen tussen familiebedrijven kunnen analyseren. De RBV stelt dat het concurrentievoordeel gebaseerd is op heterogeniteit tussen de resourcebundels die bedrijven ter beschikking hebben. Deze bedrijfsspecifieke resources zijn waardevol, zeldzaam, onnavolgbaar en niet-substituëerbaar (Spriggs et al., 2013).

heeft of kan ontwikkelen (Eddleston et al., 2008). Ze zijn uniek en waardevol voor iedere onderneming en geven de mogelijkheid om de bedrijfsprestaties te verbeteren en een aanbod te bieden die concurrenten niet kunnen evenaren waardoor nieuwe klanten worden aangetrokken. Hierdoor kan er concurrentievoordeel verschaft worden (Habbershon and Williams, 1999; Eddleston et al., 2008). Hierbij is het wel belangrijk dat de 'familiness' beheerd en onderhouden wordt om dit voordeel te bewaren (Habbershon and Williams, 1999). Enkele unieke middelen die een familiebedrijf ter beschikking heeft zijn: reputatie, nalatenschap, netwerkbanden (Bennedsen & Foss, 2015) en familiecultuur en -structuur (Calabrò et al, 2018).

Uit een recent onderzoek van Hernandez-Linares (2018) is geconcludeerd dat in de loop der jaren veel maatstaven zijn bijgekomen die het begrip 'familiebedrijf' proberen te omschrijven. In nieuwere definities moet gesteld worden dat de familie gezien moet worden als een dynamisch instituut dat doorheen de jaren evolueert met afwisselende gezinsleden en veranderlijke rollen (Hernandez-Linares et al, 2018).

Digitalisering

Digitalisering wordt bestempeld als een van de belangrijkste trends die de maatschappij en het bedrijfsleven helemaal veranderen (Parviainen et al., 2017). De digitale technologie maakt het mogelijk om het ontwerp en de productie van producten en diensten radicaal te hervormen waardoor het een belangrijke motor geworden is voor marktinnovatie (Yoo, 2010). Parviainen (2017) beschrijft digitalisering als volgt:

"the changes associated with the application of digital technology in all aspects of human

society. It is not about turning existing processes into digital versions but rethinking current operations from new perspectives enabled by digital technology." (Parviainen et al., 2017)

Digitalisering zal een volledige verandering teweegbrengen binnen een organisatie (Gobble, 2018). Het stimuleert de bedrijven om aanpassingen aan te brengen in hun bedrijfsmodellen, strategieën en processen. Hiernaast beïnvloedt digitalisering ook aspecten zoals de werkwijzen binnen de organisatie, de producten en diensten die worden aangeboden en de bedrijfscultuur. Door digitale technologieën te integreren zal er een einde komen aan bepaalde traditionele activiteiten maar deze zullen vervangen worden door nieuwe werkzaamheden die op hun beurt waarde creëren voor het bedrijf (Parviainen et al., 2017; Gobble, 2018). Parviainen (2017) haalt ook aan dat de veranderingen, die digitalisatie met zich mee brengt op 4 verschillende niveaus waargenomen kunnen worden:

Procesniveau: Door handmatige stappen te elimineren en te vervangen door nieuwe digitale hulpmiddelen, zullen de processen meer gestroomlijnd worden.

Organisatieniveau: Door te digitaliseren kan het bedrijf nieuwe diensten aanbieden of bestaande diensten verbeteren.

Bedrijfsniveau: Digitalisering zal ook leiden tot veranderende rollen binnen het bedrijf.

Maatschappijniveau: Digitale transformatie brengt ook veranderende maatschappelijke structuren met zich mee. De manier waarop een besluitvorming genomen wordt, zal hierdoor beïnvloed worden (Parviainen et al., 2017).

Legner (2017) heeft enkele gebieden opgesomd die onderhevig zijn aan digitalisering en waar bedrijven een tandje moeten bijsteken indien ze overgaan tot digitale transformatie. Een eerste gebied is het ⁵digitaal leiderschap. Het management en hun personeel moeten hun digitale vaardigheden bijschaven om zo bij te kunnen dragen aan digitale innovatie en transformatie (Legner et al., 2017). Dit kan verwezenlijkt worden door training en ondersteuning aan te bieden aan medewerkers (Loebbecke & Picot, 2015). Een tweede gebied is de betrokkenheid van de klanten en partners. Deze stakeholders moeten actief betrokken worden bij de processen, omdat zij een belangrijke bron van waarde zijn voor het bedrijf. Een derde domein waar bedrijven rekening mee moeten houden is het digitaal platformbeheer. In veel sectoren is er een sterke opkomst van ⁶digitale platforms die de bestaande waardeketens volledig op hun kop kunnen zetten. Bedrijven die gaan digitaliseren moeten keuzes maken of ze zelf een platformaanbieder worden of eerder willen deelnemen aan bestaande platforms die relevant zijn voor hun producten en diensten (Legner et al., 2017).

Er ontstaat echter vaak verwarring tussen de termen 'digitalization' en 'digitization'. Ondanks het feit dat deze termen vaak door elkaar gebruikt worden, is er wel degelijk een verschil tussen beide uitdrukkingen (Legner et al., 2017). 'Digitization' wordt beschreven als het proces waarin simpelweg analoge gegevens gecodeerd worden in digitale vorm (Yoo,

2010; Parviainen et al., 2017; Bates & Migliore, 2018). Het creëert digitale versies van handmatige zaken zoals papieren documenten, afbeeldingen, geluiden,... . Het kan zo aanzienlijk meer efficiëntie opleveren voor het bedrijf en fouten verminderen (Gobble, 2018).

Kansen van digitalisering

De potentiële voordelen van digitalisering en innovatie in familiebedrijven zijn erg hoog (Parviainen et al., 2017). Digitalisering is gericht op het optimaliseren van de bestaande bedrijfsprocessen om de efficiëntie en kwaliteit van de aangeboden producten en diensten te verbeteren. Wanneer bedrijven beslissen om de digitale processen te laten toenemen zal dit leiden tot een daling van de transactiekosten. Hierdoor zullen familiebedrijven goedkoper informatie en gegevens kunnen verzamelen (Loebbecke & Picot, 2015) die helpen met het beter begrijpen van de bedrijfsrisico's en procesprestaties. Deze kosten kunnen gereduceerd worden tot 90% van het originele bedrag (Parviainen et al., 2017). Naast kostenreductie kan innovatie het creëren van winst in marktaandelen begunstigen (Bennedsen & Foss, 2015).

Digitalisering biedt zowel intern als extern kansen voor een bedrijf. Intern kan digitalisering leiden tot een hogere arbeidssatisfactie voor werknemers (Parviainen et al., 2017). Omwille van de automatisering van het routinewerk zullen de

⁵ "Digital leaders can be defined functionally by their contributions to the transition toward a knowledge society. These include awareness building, resource mobilization and operational leadership where they provide and manage the hard and soft infrastructures, and the applications, at the core of the knowledge society." (Wilson, 2004)

⁶ Digitale platforms worden gezien als "determinant tools for a dematerialization process that consents to recombine the factors of production for achieving a competitive advantage." (Resca et al., 2013)

werkuren flexibeler worden. Hierdoor kan er meer tijd vrijgemaakt worden om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen en zal het voor de medewerkers makkelijker worden om een goede balans te vinden tussen werk en een sociaal leven (Loebbecke & Picot, 2015). Extern zal de impact vooral te zien zijn in een verbeterde responstijd en klantendienst. Nieuwe digitale technologieën bieden ook de mogelijkheid om het aanbod van producten en diensten uit te breiden (Parviainen et al., 2017).

Een ander belangrijk voordeel is de mogelijkheid om gestructureerde en ongestructureerde gegevens efficiënter te verwerken. Bij het uitbreiden van de datamogelijkheden krijgen bedrijven een ruim assortiment van gegevens die kunnen helpen bij het onderbouwen van hun investeringsbeslissingen en besluitvorming, het efficiënter opmaken van rapportages en het krijgen van inzicht in het gedrag van hun stakeholders (Bates & Migliore, 2018). Digitale innovatie zorgt ook voor een radicale verlaging van de toegangsbarrière voor kleine bedrijven zodat zij sneller kunnen deelnemen aan de marktcompetitie. Deze verlaging is vooral te danken aan het feit dat er door de invoer van digitalisatie gebruik kan gemaakt worden van computers als ontwerpplatform en het internet als distributienetwerk (Yoo, 2010).

Beperkingen van digitalisering

Een eerste beperking zijn de hoge gemeenschappelijke kosten die de digitalisering met zich meebrengt. Naast opleiding en training omvatten deze kosten ook de technologie die nodig is om de digitalisatie tot uitvoer te brengen en het onderhoud van de digitale gegevens (Parviainen et al., 2017). Door te gaan

digitaliseren krijgt het bedrijf de bijkomende uitdaging om altijd online en dus beschikbaar te zijn. Dit kan echter zwaar doorwegen voor bepaalde personeelsleden waardoor zij het risico kunnen lopen om een burn-out te krijgen (Loebbecke & Picot, 2015).

Redenen waarom familiebedrijven wel innovatie of digitalisering zouden implementeren

De literatuur is gepolariseerd. Bepaalde onderzoeken beweren dat familiebedrijven innovatiever zijn dan niet-familiebedrijven terwijl anderen verklaren dat familiebedrijven minder snel innovatie zullen ondernemen (Sciascia et al., 2013). Bepaalde unieke kenmerken van familiebedrijven bevorderen innovatie, zoals een lange termijn oriëntatie en de betrokkenheid van meerdere generaties binnen het bedrijf (Calabrò et al., 2018). Deze langetermijnvisie is voor familiebedrijven erg belangrijk omdat zij de ambitie hebben om een gezonde onderneming op te bouwen die later doorgegeven kan worden aan de volgende generatie (Miller et al., 2015). Als er een resource-based view perspectief wordt aangenomen, kan er geconcludeerd worden dat familiebedrijven hierdoor de drang krijgen om menselijke hulpbronnen, relaties met belanghebbenden en financiële reserves te ontwikkelen (De Massis et al., 2013; Miller et al., 2015). Deze middelen bieden meer zekerheid voor het verdere bestaan van het familiebedrijf en bevorderen innovatie (Miller et al., 2015). Wanneer nieuwe generaties zich gaan mengen in het bedrijf zal dit ook de innovatie-activiteiten ten goede komen aangezien opvolgers een bron zijn van nieuwe informatie en kennis voor de organisatie (Hauck & Prügl, 2015).

Nog een andere reden waarom familiebedrijven sterk zijn in innovatie is het feit dat families erg loyaal zijn aan hun bedrijf (Bennedsen & Foss, 2015). Volgens de resource-based view komt dit door het groot verlangen dat ze hebben om de reputatie en de naam van de familie te behouden of zelfs te vergroten (Hauck & Prügl, 2015; De Massis et al, 2013). Ze zullen minder snel geneigd zijn om hun firma te verkopen of te verlaten. Dit betekent dat bedrijven eerder zullen overwegen om te investeren in innovatie als ze achteruitgang willen voorkomen en hun prestaties willen bevorderen om toch aan de veranderingen van de markt te kunnen voldoen (Bennedsen & Foss, 2015; Eddleston et al., 2008).

Zoals eerder al aangehaald, kunnen bepaalde 'family assets' (ook wel 'familiness' genoemd) innovatie stimuleren binnen een familiebedrijf (Eddleston et al., 2008). Een algemene bundel van bronnen die familiebedrijven kunnen ontwikkelen is de ⁷innovatieve capaciteit (Spriggs et al., 2013). Innovatieve capaciteit kan bijdragen in het versterken van de marktpositie doorheen de jaren. Het helpt met aanpassingen door te voeren binnen de organisatie zodat de behoeften en veranderingen van de markt ingelost kunnen worden (Eddleston et al., 2008). Uit een onderzoek van Spriggs (2013) is gebleken dat innovatieve capaciteit positief wordt geassocieerd met de prestaties van kleine familiebedrijven (Spriggs et al., 2013).

⁷ *Innovatieve capaciteit* kan gedefinieerd worden als "de gedragingen, routines en mogelijkheden die het bedrijf gebruikt om kansen te identificeren, openlijk informatie te delen, discussies te bevorderen en nieuwe ideeën te implementeren die het creëren van nieuwe producten, processen en organisatievormen mogelijk maken" (Spriggs et al., 2013).

Een hulpbron die specifiek bijdraagt in het aanmoedigen van innovatie is het familiale netwerk, bestaande uit collega-bedrijven, klanten, leveranciers, Door deze netwerkbanden kunnen ze belangrijke externe kennis verschaffen die hen helpt bij het implementeren van digitalisatie. (Bennedsen & Foss, 2015). Bij het innoveren en digitaliseren van bedrijfsmodellen zal er ook gebruik moeten gemaakt worden van IT. Creatieve autonomie is een vereiste om dit te kunnen realiseren (Legner et al., 2017). Dit speelt in het voordeel van familiebedrijven aangezien zij het gewoon zijn om zelfstandig en zonder externe hulp te handelen. De autonomie in familiefirma is dus meestal erg hoog (De Massis et al, 2015).

Hoge mate van communicatie tussen familieleden is eveneens een factor die innovatie bevordert (Hauck & Prügl, 2015). Wanneer er sprake is van een hoge ⁸'conversation orientation', oftewel gespreksoriëntatie, binnen het familiebedrijf wordt er in groep openlijk gediscussieerd over een brede waaier aan onderwerpen, waar de managers hun kennis en ideeën delen. Familieleden delen tijdens deze interactie constant gevoelens, attitudes en waarden met elkaar. Hoge mate van gespreksoriëntatie zal dus bijdragen tot meer innovatieve ideeën (Sciascia et al., 2013).

Uit een onderzoek van De Massis (2013) is gebleken dat ⁹sociaal kapitaal ook een belangrijke rol speelt in welke mate

⁸ *Conversation orientation* wordt beschreven als volgt: "the degree to which families create a climate where all family members are encouraged to participate freely in interaction about a wide variety of topics" (Sciascia et al., 2013).

⁹ *Sociaal kapitaal* wordt geïdentificeerd als sociale hulpbronnen die bedrijven gebruiken om duurzaam succes en concurrentievoordeel te behalen (Sanchez-Famoso et al., 2017).

familiebedrijven openstaan voor innovatie (De Massis et al., 2013). Sociaal kapitaal ondersteunt creativiteit en creëert de mogelijkheid om nieuwe kennis op te doen en innovatieve ideeën te ontwikkelen, waardoor het makkelijker wordt om bedrijfsinnovatie uit te werken. Het opnemen van bijvoorbeeld niet-familiemanagers in het managementteam zal het sociaal kapitaal van familiebedrijven verhogen aangezien zij kennis kunnen bijbrengen en opvolgingsproblemen kunnen oplossen (Sanchez-Famoso et al., 2017).

Redenen waarom familiebedrijven geen innovatie of digitalisering zouden implementeren

Er zijn echter ook negatieve aspecten die kenmerkend zijn voor familiebedrijven die ervoor zorgen dat de implementatie van innovatie en digitalisatie verhinderd wordt (Calabrò et al., 2018). Enkele aspecten zijn onder andere een conservatieve houding, risicoaversie, gebrek aan bewustzijn, de wil om de onderneming onder controle te houden en de rigiditeit, ook wel stijfheid genoemd, van de organisatie waarbij te sterk wordt vastgehouden aan traditionele afspraken en procedures (Roessl et al., 2010; Bennedsen & Foss, 2015; Hauck & Prügl, 2015; Calabrò et al., 2018) Nog een andere reden waarom de innovatie kan belemmerd worden is het feit dat familiebedrijven minder aandacht schenken aan de informatie die extern verschaft wordt of hem zelfs helemaal verbannen. Ook de hoge niveaus van gezinsconflicten die zich kunnen voordoen komen de implementatie van innovatie niet ten goede (Hauck & Prügl, 2015). Een familiebedrijf die zijn werknemers onvoldoende kansen biedt om te participeren in het innovatieproces, en dus ook geen rekening houdt met hun mening en visie, zal

eerder falen in het innovatieproces (Roessl et al., 2010)

Familiebedrijven worden dus gekenmerkt door risicomijdend gedrag. Dit is te wijten aan het feit dat familiefirma's meer aandacht besteden aan het beschermen van de financiële zekerheid van het gezin en het verzekeren van de levensduur van het bedrijf. Dit leidt echter tot het vermijden van risicovolle projecten waarvan de resultaten onvoorspelbaar zijn, zoals digitalisering (De Massis et al., 2015). Familiebedrijven zullen dus minder geneigd zijn om hun investeringskapitaal te besteden aan innovatieprojecten (Calabrò et al., 2018).

Wanneer familiebedrijven grote projecten willen uitvoeren waar veel geïnvesteerd wordt, moeten zowel het management als de betrokken familie hun goedkeuring geven (Roessl et al., 2010). Een te grote betrokkenheid van de familie in het topmanagement kan echter leiden tot conflicten die het vermogen om te innoveren kunnen schaden. Familieleden hebben niet altijd voldoende professionele ervaring om strategische innovatiebeslissingen te nemen. Ook kan een te grote betrokkenheid resulteren in een beperkte beschikbaarheid van diverse kennis en perspectieven (Kotlar et al., 2014; Sanchez-Famoso et al., 2017; Roessl et al., 2010). Hoewel de opvolgingsfase binnen een familiebedrijf innovatieve activiteiten stimuleert, zoals al eerder is aangehaald (Hauck & Prügl, 2015), kan het ook tegelijkertijd hinder veroorzaken voor het innovatieproces. Dit is te wijten aan het feit dat de opvolgingsfase vaak gepaard gaat met conflicten en verschillende doelstellingen. Gevestigde organisaties hebben trouwens de neiging om de opvolgingsfase zo lang mogelijk uit te stellen. Een gevolg hiervan is dat de CEO te lang op zijn positie blijft zitten waardoor de

kans groter wordt dat er een te late reactie komt op de veranderingen en behoeftes op vlak van innovatie en digitalisatie (Hauck & Prügl, 2015).

Een familiebedrijf beschikt ook niet altijd over het geschikte talent. Veel familiebedrijven kampen met dit probleem omdat zij zelf niet de vaardigheden in huis hebben die nodig zijn om digitalisering te verwezenlijken en het moeilijk is om de juiste talenten aan te trekken. Om de digitalisatie toch te kunnen realiseren zou er een culturele verschuiving moeten gebeuren in het bedrijf. Dit houdt in dat managers de teams moeten identificeren die het meest beïnvloed zullen worden door deze technologische verandering. Hierna zullen ze veel tijd, moeite en middelen moeten steken in het aanbieden van opleidingen aan personeel en duidelijke communicatie doorheen het bedrijf (Bates & Migliore, 2018).

Familiebedrijven krijgen ook vaak af te rekenen met de 'Ability and Willingness Paradox'. Deze paradox houdt in dat familiale bedrijven het vermogen hebben om te innoveren maar dat ze niet altijd bereid zijn om dit te doen. Het vermogen bestaat uit de macht die de familie-eigenaren hebben om unieke middelen te beheersen en te controleren (Hauck & Prügl, 2015), lage formaliseringsniveaus, lage bureaucratie en een langetermijnvisie (Chrisman et al., 2015).

¹⁰ *Ability* wordt beschreven als volgt: "the family owners' discretion to direct, allocate, add to, or dispose of a firm's resources. It includes latitude in selecting the goals of the organization." (Chrisman et al., 2015)

¹¹ *Willingness* kan worden gedefinieerd als "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." (Chrisman et al., 2015)

Een familiebedrijf beschikt echter ook over verschillende niveaus van bereidheid en er zijn verschillende niet-economische factoren die hier invloed op hebben. Deze factoren hebben een grote impact op de beslissing of de innovatie-activiteiten uitgevoerd of verhinderd zullen worden (Hauck & Prügl, 2015). Redenen die leiden tot de onbereidheid van innovatie zijn risicoaversie, het gebrek aan essentiële vaardigheden binnen het gezin, de onzekerheid om de controle te delen met niet-familieleden die wel over deze vaardigheden beschikken en de behoefte om externe financiering te minimaliseren (Chrisman et al., 2015).

Een laatste factor waar familiebedrijven enorm veel aandacht aan hechten is hun ¹²social-emotional wealth (De Massis et al, 2015). Social-emotional wealth bestaat uit niet-economische, familiale doelen die door een familiebedrijf worden nagestreefd en die helpen bij het opmaken van een besluitvorming. Deze doelen zijn onder andere het behoud van gezag en controle over het bedrijf, altruïsme waarbij voortdurend gekeken wordt naar het welzijn van de betrokken familieleden, het behoud of de groei van de reputatie en het imago van de familie en tenslotte de rol van emoties waarbij een gevoel van verbondenheid wordt gecreëerd binnen het bedrijf (Kotlar et al, 2013; Hauck & Prügl, 2015; Miller et al., 2015). Digitalisering

¹² *Social-emotional wealth* wordt gedefinieerd als volgt: "the non-financial aspects of the firm that meet the family's affective needs, such as identity, the ability to exercise family influence, and the perpetuation of the family dynasty." (Gómez-Mejía et al., 2007)

en andere disruptieve innovatieprojecten kunnen de social-emotional wealth echter in gedrang brengen aangezien het kan leiden tot het mogelijke verlies van controle over het bedrijf (De Massis et al., 2013; De Massis et al., 2015). Het ¹³behavioral agency model (BAM) toont aan dat als familiebedrijven sterk blijven vasthouden aan het behoud van hun social-emotional wealth dit onvermijdelijk zal resulteren in een erg conservatieve houding. Volgens het BAM zullen familiebedrijven enkel risicovolle activiteiten uitvoeren wanneer de bedrijfsprestaties zich onder het streefniveau bevinden (Kotlar et al., 2013). Indien familiebedrijven toch willen innoveren zullen ze zich eerder richten op incrementele innovatie. Het niveau van economische en technische onzekerheid is erg laag bij deze projecten en ze hebben een laag potentieel effect (Block et al., 2013). De bescherming van hun social-emotional wealth zet hen dus minder aan om te investeren in radicale innovatie, zoals digitalisering (De Massis et al., 2015). Bij radicale innovatie zijn er meer risicovolle investeringen bij betrokken en is de kans groter om controle en geld te verliezen (Block et al., 2013).

Methodologie

In deze masterthesis wordt een *grounded theory* toegepast. Deze wordt beschreven als een algehele methode voor het systematisch verzamelen, analyseren en vergelijken van gegevens (Suddaby, 2006; Eisenhardt, 1989). Deze theorie zal helpen bij

het vinden van inzichten waarom familiebedrijven al dan niet inzetten op digitalisering in hun bedrijfsprocessen.

Zoals al eerder vermeld, zal er gewerkt worden met een *case study*. Deze methode is erg nuttig om meer informatie te verkrijgen over hoe processen, in dit geval digitalisering, worden ingezet in familiebedrijven (De Massis, 2014). Eisenhardt en Graebner (2007) beschrijven een case study als volgt:

"Rich, empirical descriptions of particular instances of a phenomenon that are typically based on a variety of data sources" (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Een case study onderzoek is relevant aangezien deze methode het mogelijk maakt om vanuit verschillende perspectieven het onderzochte fenomeen waar te nemen. Case studies worden gebruikt om onder andere complexe fenomenen te beschrijven en de verschillende facetten ervan te begrijpen. Ze kunnen ook gehanteerd worden om nieuwe theorieën te ontwikkelen of bestaande theorieën uit te breiden (De Massis, 2014). Bij een case study onderzoek kan er echter niet generaliseerd worden naar de volledige populatie. Er kan enkel een generalisatie gemaakt worden naar andere vergelijkbare situaties (De Massis, 2014; Baarda et al., 2013).

Over digitalisering in familiebedrijven is nog maar weinig bekend. Het empirisch onderzoek dat tot nu toe verricht is over dit onderwerp is beperkt. In deze situatie is theorievorming vanuit casestudieonderzoek

¹³ "The behavioral agency model allows us to examine the socioemotional trade-offs that innovation represents for the family firm and how this differentiates their investment decision from nonfamily firms." (Gómez-Mejía et al., 2013)

(*theory building from case studies*) een geschikte methode. De reden is dat deze benadering niet berust op eerdere literatuur waardoor het dus het meest geschikt is voor onderwerpen die zich nog in een vroeg stadia van onderzoek bevinden (Eisenhardt, 1989). Eisenhardt (1989) definieert theorievorming vanuit casestudieonderzoek als volgt:

"Building theory from case studies is a research strategy that involves using one or more cases to create theoretical constructs, propositions and/or midrange theory from case-based, empirical evidence" (Eisenhardt, 1989).

Er werd gekozen om een *multiple case study* methode toe te passen. Deze biedt meestal een sterkere basis voor theorievorming dan een *single-case* onderzoek. Elke case wordt gezien als een afzonderlijk experiment en biedt een reële context waarin het fenomeen voorkomt (Eisenhardt & Graebner, 2007). Bij een *multiple case study* onderzoek worden de cases met elkaar vergeleken en kan achteraf vastgesteld worden of een resultaat eigenaardig is voor één bepaalde case of consistent gerepliceerd kan worden door meerdere cases (De Massis, 2014; Eisenhardt & Graebner, 2007).

Cases voor deze studie

Na een overleg met de promotors had de auteur twee opties. Er kon gekozen worden om drie à vier familiebedrijven te benaderen waar telkens twee of drie personen geïnterviewd werden. De andere optie was het aanspreken van een tiental familiebedrijven waar telkens met één individu een interview werd afgenomen. Deze hoeveelheid is bewust gekozen. Bij meer cases wordt het te moeilijk om aan de complexiteit en de omvang van de

informatie het hoofd te bieden (Eisenhardt, 1989). Initieel werd er geopteerd voor optie 1. Nadat een viertal familiebedrijven waren benaderd werd duidelijk dat de beschikbaarheid van de organisaties erg beperkt was waardoor het voor hen niet haalbaar was om meerdere interviews af te leggen. Hierdoor is er besloten om over te gaan naar de 2^e optie.

In totaal zijn er twaalf familiebedrijven gecontacteerd geweest met het oog op eventuele afzeggingen. Uiteindelijk heeft maar één bedrijf laten weten niet bereid te zijn mee te werken aan dit onderzoek. Een belangrijke criteria waar rekening mee moest gehouden worden, in het uitkiezen van de geschikte organisaties, was de mate van digitalisering. Een gevarieerde selectie van bedrijven die zowel in grote als in kleine mate bedrijfsprocessen digitaliseren was een must. De auteur is individueel opzoek gegaan naar kandidaten door vooral gebruik te maken van zijn familiale netwerk. Hiernaast heeft er ook een grondige analyse van bedrijfswebsites plaatsgevonden aangezien dit een indicatie gaf in welke mate de bedrijven digitalisering implementeerden.

Tabel 1 geeft een korte beschrijving van de geselecteerde cases. Hierbij wordt de anonimiteit en vertrouwelijkheid van de deelnemende bedrijven gerespecteerd.

Dataverzameling

Voor de dataverzameling werd er gekozen om *kwalitatieve diepte-interviews* af te nemen. Interviews zijn vaak de voornaamste bron van gegevens in een *casestudy* (De Massis, 2014). Het is een erg efficiënte en inzichtelijke manier om rijke, empirische informatie te verzamelen, vooral bij fenomenen waar nog niet veel onderzoek

naar verricht is (Eisenhardt & Graebner, 2007; De Massis, 2014).

De interviewvorm was *half-gestructureerd*. Dit wil zeggen dat de onderwerpen en de hoofdvragen vastlagen, maar doorvragen of afwijken van het interviewprotocol was toegestaan (Baarda et al., 2013; Eisenhardt, 1989). Hierdoor kon de auteur profiteren van speciale kansen die in een bepaalde situatie aanwezig waren (Eisenhardt, 1989). Elk interview is individueel afgenomen met de uitzondering van één case waarbij twee personen tegelijk zijn geïnterviewd. Elk gesprek gebeurde ook telkens face-to-face. In totaal zijn er elf interviews afgenomen en bij elke case was dit met een persoon uit het topmanagement. Dit waren onder andere een Chief Executive Officer (CEO), een Chief Financial Officer (CFO), een general manager, een gedelegeerd bestuurder, een zaakvoerder, een adjunct-directeur, ... In sommige cases was de geïnterviewde persoon iemand van de familie terwijl in andere gevallen het om een externe bestuurder ging. Elk interview had een tijdsduur tussen dertig en zeventig minuten en werd handmatig getranscribeerd.

In *Tabel 2* worden de geïnterviewde respondenten weergegeven.

Data-analyse

Voor het analyseren van de data werd er gebruik gemaakt van *cross-case comparison*. Bij deze vergelijking worden de cases opgedeeld in paren. Vervolgens gaat de auteur categorieën selecteren en aan de hand daarvan worden de overeenkomsten en verschillen binnen deze paren weergegeven. Hierna wordt er gezocht naar gelijkenissen en afwijkingen tussen en over de verschillende paren heen. Bij deze methode zal de auteur gedwongen worden om verder te kijken dan

de eerste indrukken, vooral door de gegevens te analyseren vanuit diverse perspectieven (Eisenhardt, 1989). De auteur is aan de slag gegaan met deze cross-casevergelijking nadat de eerste twee interviews waren afgenomen.

Na afronding van alle interviews werd er overgegaan naar het codeerproces. De eerste stap was de gegevensreductie (*data reduction*). Dit omvatte het selecteren van de meeste relevante informatie zodat de analyse van de case study vergemakkelijkt werd. Hierbij moest vooral nagedacht worden welke gegevens het best een antwoord boden op de onderzoeksvragen (De Massis, 2014).

De tweede stap was de gegevensweergave (*data display*). Dit onderdeel had als doel om de informatie zo toegankelijk mogelijk te maken zodat de identificatie van thema's vereenvoudigd werd. Dit gebeurde aan de hand van gegevenscodering, waarbij de auteur tekstpassages markeerde die dezelfde boodschap of iets gemeenschappelijk hadden (De Massis, 2014).

Gegevenscategorisering (*data categorisation*) was de derde stap waarbij verschillende categorieën van informatie werden onderscheiden en gegroepeerd. Het doel was om vergelijkingen en verschillen mogelijk te maken (De Massis, 2014). Deze stap werd ook al eerder in deze paragraaf aangehaald bij *cross-case comparison*.

Ten slotte werd er nog data contextualisation toegepast waarbij verbanden en verbindingen werden geïdentificeerd (De Massis, 2014).

Omsluiten van literatuur

Een essentieel kenmerk van theorievorming is een vergelijking van de 'opkomende' theorie (*emergent theory*) met de bestaande literatuur (Eisenhardt, 1989). In

Tabel 1

Geselecteerde cases

Case A is een Belgisch familiebedrijf opgericht in 1853 en gespecialiseerd in het produceren van kaarsen. Het bedrijf heeft een omzet van 72 miljoen euro per jaar, heeft 300 werknemers in dienst en heeft in totaal twee vestigingen. De familie bepaalt mee de strategie en zijn aandeelhouder. Op dit moment is de vijfde generatie aan de macht en ze doen in grote mate aan digitalisering.

Case B is een familiebedrijf dat actief is in de dak- en gevel branche. Ze zijn gespecialiseerd in twee activiteiten. Enerzijds als aannemer van dak- en gevel werken, anderzijds als distributeur van dak en gevel materialen. De Familie is erg actief in het bedrijf. Beide zonen van de oprichter zitten in het bedrijf. Het is dus de tweede generatie. De vader is nog steeds voorzitter van de raad van bestuur. In het management zitten in het totaal een dertigtal mensen. En ze stellen 450 mensen te werk. Ze hebben zich de afgelopen jaren enorm verdiept in de digitalisering.

Case C is een Belgische organisatie van fruittelers. Case C is geen rasecht familiebedrijf maar wel een co-operatie van verschillende families. Zij specialiseren zich in het oogsten, aanvoeren en verhandelen van Belgisch fruit. 60% van de producten wordt geëxporteerd. Ze hebben een omzet van 146 miljoen per jaar en zijn hiermee marktleider. In het management zitten verschillende familie-telers. Deze worden om de zes jaar herkozen. Er wordt in grote mate aan digitalisering gedaan.

Case D is een eerste generatie familiebedrijf dat zich specialiseert in de productie en de commercialisatie van een desinfectiemiddel. De productie gebeurt hier in België. De commercialisatie gebeurt vandaag wereldwijd. Hierdoor hebben zij partners overal ter wereld zoals de UK, Spanje, Marokko en Dubai. De oprichter van het bedrijf zit nog in de raad van bestuur maar de dagdagelijkse beslissingen en activiteiten worden vooral gedaan door een extern managementteam. Case D zet heel hard in op digitalisering.

Case E is een eerste generatie familiebedrijf opgericht in 2008 en is expert in zonnepanelen. Ze beperken zich niet enkel tot het plaatsen van zonnepanelen maar bieden ook volledige service en begeleiding aan. Ze zijn één van de grootste spelers in België inzake groene energie. Het leidinggeven wordt gedaan door de oprichters. Ook alle aandelen bevinden zich nog binnen de familie. Buiten de oprichter bestaat het management uit niet-familieleden. Het team telt 29 mensen. Case E doet in grote mate aan digitalisering.

Case F is een rasecht familiebedrijf dat gespecialiseerd is in het exporteren van fruit. Ze werken vooral samen met groothandelsmarkten in Duitsland en Scandinavië. Op dit moment is de vierde generatie aan de macht. Broer en zus runnen het bedrijf maar de oude generatie is wel nog steeds actief in het bedrijf. Alle beslissingen worden door de familie zelf gemaakt. Naast de familie zijn er nog drie andere mensen in dienst. Ze doen in kleine mate aan digitalisering.

Case G is een accountant kantoor dat 50 jaar geleden is opgericht. Ze hebben drie vestigingen. Op dit moment staat de tweede generatie aan het stuur maar de opvolging staat al klaar. Zoon en dochter werken sinds kort ook al in het familiebedrijf. Ze stellen 50 mensen te werk. De beslissingen worden vooral gedaan door de zaakvoerder zelf. Case G was één van de eerste boekhoudkantoren in Limburg die met het digitaliseringproces waren gestart.

Case H is een schoenzaak waar nu de derde generatie aan het roer staat. Onlangs is de zoon van één van de zaakvoerders in de zaak gestapt. Opvolging is dus al verzekerd. In dit bedrijf draait het nog volledig rond de familie, alle beslissingen worden dan ook door hen genomen. Naast de twee zaakvoerders en de zoon zijn nog vier andere mensen in dienst. Ze hebben onlangs een webshop opgestart maar daarnaast doen ze maar in beperkte mate aan digitalisering.

Case I is een familiegroep dat zich specialiseert in bouw en interieur. Binnen de groep zijn er verschillende zusterondernemingen. Zo hebben ze een bouwbedrijf, een meubelzaak en een bedrijf dat gespecialiseerd is in het maken van trappen en ander interieur. De groep is opgericht door twee broers. Ze hebben dus aandelen in alle bedrijven maar zijn elk zaakvoerder van maar één bedrijf binnen de groep. Binnen deze case zijn er twee interviews afgelegd bij twee verschillende zusterondernemingen, namelijk bij het bouwbedrijf waar de zoon van de ene oprichter werd geïnterviewd (case I1) en het interieurbedrijf waar de dochter van de andere eigenaar werd ondervraagd (case I2). De tweede generatie werkt dus in beide bedrijven al jaren samen met de eerste generatie. Opvallend is dat case I1 nog totaal geen digitalisering invoert terwijl case I2 wel al in grote mate digitale processen implementeert.

Case J is een familiebouwbedrijf dat aan de vierde generatie toe is. Ze doen totaalprojecten, het huis volledig kant en klaar afwerken en werken ook veel voor de overheid. De omzet bedraagt jaarlijks 7 miljoen. De oude generatie is ook nog steeds actief in het bedrijf. De beslissingen worden allemaal door de familie genomen. Er zijn daarbij geen externe leden betrokken. Case J doet in mindere mate aan digitalisering.

Case K is een eerste generatie familiebedrijf dat zich specialiseert in het verdelen van zonnepanelen, omvormers en het bevestigingsmateriaal voor het plaatsen van de zonnepanelen op het dak. In het managementteam zitten naast de oprichters ook niet-familieleden die mee helpen met het maken van beslissingen. Case K doet in grote mate aan digitalisering.

Tabel 2

Overzicht data-verzameling per groep

Geselecteerde cases	Geïnterviewde respondenten
Case A	A1: Niet-familiale CFO
Case B	B1: Niet-familiale CEO
Case C	C1: Niet-familiale adjunct-directeur
Case D	D1: Niet-familiale CEO
Case E	E1: Familiale CEO
Case F	F1: Familiale CEO
Case G	G1: Familiale dossierbeheerder
Case H	H1: Familiale medezaakvoerder
Case I	I1: Familiale medezaakvoerder I2: Familiale medezaakvoerder
Case J	J1: Familiale zaakvoerder
Case K	K1: Niet-familiale manager administration

dit onderzoek werd eerst literatuur geraadpleegd om te weten te komen wat er reeds bekend was over de beweegredenen van familiebedrijven waarom ze al dan niet inzetten op digitalisering. Indien de literatuur tegenstrijdig is met de *emergent theory*, zal het resultaat een dieper inzicht geven in zowel de opkomende als de tegenstrijdige theorie. Anderzijds is literatuur die soortgelijke bevindingen bespreekt ook belangrijk. Het resultaat hiervan is meestal een onderzoek met een hogere validiteit. De opkomende theorie koppelen aan de bestaande literatuur zal ervoor zorgen dat de theorievorming uit case study onderzoek makkelijker gegeneraliseerd kan worden (Eisenhardt., 1989).

In de volgende sectie zullen de verklaringen over digitalisering bij familiebedrijven weergegeven worden. Deze verklaringen zullen per thema gecategoriseerd worden en aan de hand van uitspraken van de

geïnterviewde respondenten geïllustreerd worden.

Verklaringen

Van de twaalf geïnterviewde familiebedrijven hadden acht bedrijven digitalisering al in grote mate geïmplementeerd, drie organisaties in kleinere mate en één familie had de overstap naar digitale processen nog niet gemaakt. De eis om een gevarieerde selectie van familiebedrijven te hebben is hiermee voldaan.

De onderzoeksvraag luidt als volgt: "Wat maakt dat familiebedrijven digitaliseren of niet?" De belangrijkste bevindingen worden beschreven in de volgende secties.

De hoofdredenen om digitalisering te implementeren

De redenen die, voor veel familiebedrijven, de doorslag gegeven heeft

om digitalisering in te voeren was het creëren van meer efficiëntie binnen het bedrijf. In mijn onderzoek hebben vijf respondenten (A1, B1, D1, F1, J1) aangehaald dat ze digitale technologieën hebben geïmplementeerd met als doel hun bedrijfsprocessen optimaliseren waardoor ze in de toekomst efficiënter zouden kunnen werken binnen de organisatie. In *tabel 3* kan data die deze bevinding ondersteund teruggevonden worden. Een andere reden die werd vermeld was het verkrijgen van concurrentievoordeel. Respondenten B1 en G1 hebben de beslissing gemaakt om digitalisering in te voeren met het toekomstplan om te kunnen meeconcurreren met de concurrenten en hen op die manier te overtreffen (Zie ook *tabel 3* ter ondersteuning).

Respondent E1 gaf echter nog een andere verklaring bij de vraag waarom zij beslist hebben om digitale processen te implementeren. Case E wou door deze invoering zijn personeelskosten verlagen waardoor zij met een beperkt team een even grote omzet konden draaien als concurrenten die vijf keer zo groot waren:

“De personeelskost is hoog hier in Vlaanderen. Toen wij in 2010 met zes mensen waren zijn we gestart met een interne IT-afdeling van één fulltime werknemer. Op zes mensen één fulltime, dat is enorm. Dat heeft toch wel vruchten afgeworpen. (...) Als je dan keek naar onze omzet en onze concurrenten die een vergelijkbare omzet draaide, die waren minstens met vijf keer zoveel mensen. Als wij met tien waren en die draaide evenveel omzet, dan waren die met vijftig. (...) Daardoor zijn we met een beperkt team kunnen blijven, omdat we die processen zo gedigitaliseerd hadden waardoor we met een klein team toch heel veel konden doen.”

De hoofdredenen om digitalisering in mindere mate (of niet) te implementeren

De hoofdreden, waarom bepaalde familiebedrijven nog geen of maar in beperkte mate digitalisering hebben doorgevoerd, is de oude generatie die een blokkade vormt. Dit werd aangehaald bij de respondenten van alle vier de cases (F1, H1, I1, J1) waarin de digitalisering nog maar in kleine mate een weg gebaad heeft in de organisatie. De oude generatie houdt zich vaak nog vast aan de traditionele manier van werken en staat niet altijd open voor veranderingen in de werkwijze. Dit is voor cases F, I1 en J de oorzaak waarom zij nu wachten met het (verder) implementeren van digitale processen totdat de oude generatie het bedrijf verlaat. Respondent H1 behoort zelf tot de oude generatie en geeft toe dat als het van haar afhing er nu nog steeds geen sprake zou zijn van digitalisering in het bedrijf. In *tabel 4* worden deze bevindingen ondersteund door enkele quotes.

Het tegenstribbelen van de oude generatie is niet de enige aanleiding voor het uitstellen van de implementatie van digitale technologieën. Alle vier de bedrijven (F1, H1, I1, J1) halen ook aan dat de nood aan digitalisering nog niet zo hoog is in de sector waarin zij actief zijn. Zo vermeldt respondent F1 dat zij werken met een natuurlijk product waardoor niet elk bedrijfsproces gedigitaliseerd kan worden en respondenten I1 en J1 zijn dan weer actief in de zeer conservatieve bouwsector. Ten slotte zijn de hoge kosten van de softwareprogramma's ook een struikelblok voor case F en case J waardoor de realisatie is opgeschort (Zie ook *tabel 4* voor staving van beide conclusies).

Tabel 3

De hoofdredenen om digitalisering te implementeren

Hoofdredenen	Case	Quotes
De familie wil meer efficiëntie creëren binnen het bedrijf	A	"Ons offerteproces verliep nog op papier. Vertegenwoordiger A deed het zo en vertegenwoordiger B deed het zo. Vertegenwoordiger C had misschien nog een andere inventieve manier. Wat het ook heel complex maakte aan de andere kant van het bedrijf om offertes en prijzen juist te zetten. Daarom dat wij dit proces wouden optimaliseren om meer efficiëntie binnen het bedrijf te verkrijgen." (A1)
	B	"We zijn een bedrijf die veel aan logistiek doen. We doen het leveren en plaatsen van materialen. Dan moet je uw logistiek en uw distributie heel goed onder controle hebben. Je moet dit alles efficiënt gaan maken. Dan ben je verplicht om veel automatisering en digitalisering te gaan toepassen... Je wordt omwille van efficiëntie redenen verplicht om te gaan digitaliseren." (B1)
	F	"Vroeger werd hier één factuur drie of vier keer terug opgenomen om in te zetten. Elke keer op een aparte plek en wij zaten met allemaal verschillende Excel bestandjes om van alles bij te houden. Toen dacht ik van dat zou eigenlijk allemaal in één programma moeten om alles efficiënter te laten draaien." (F1)
De familie wil concurrentievoordeel behalen	B	"Op commercieel vlak voelden we ook de nood om te gaan digitaliseren. (...) Wij proberen om een webshop op de markt te zetten die de meest performante is van de markt. We willen daar commercieel een voortrekkersrol in spelen." (B1)
	G	"Vooral met de visie op langere termijn om te kunnen concurreren met de concurrenten... Ik denk dat wij één van de eerste waren in Limburg. Moesten wij nu nog steeds niet met digitalisering bezig zijn gingen we het waarschijnlijk niet overleven. (...) Er gaat een natuurlijke selectie gemaakt worden. Er gaan relatief veel kleinere kantoren verdwijnen. En de grote gaan er alleen maar sterker uitkomen. Positief dus dat we er zo vroeg mee begonnen zijn." (G1)

Uit dit onderzoek is gebleken dat alle geïnterviewde familiebedrijven het belang van digitalisering inzien, ook de organisaties die op dit moment nog niet ver gevorderd zijn in het implementeren ervan. Respondent F1 haalt aan dat ze open staat om in de toekomst meer te digitaliseren:

"We gaan verder in het digitaliseren. We hebben nu een bepaald stockbeleid en er gebeurt nog veel met plakkers. (...) en alles wordt nog manueel opgeschreven. De volgende stap is dat we dat gaan scannen. (...) Ik ga eens kijken wat er op de markt is. Ik ga

me daarin verdiepen om nu toch eens ergens op een platform mee te stappen." (F1)

Ook respondent H1 ziet een verdere implementering als een optie maar niet op dit moment, eerder in de toekomst wanneer het meer voordeel zou opleveren:

"Als ik het later meer nodig zou hebben zou ik het wel doen omdat het dan mijn werk vergemakkelijkt. Maar voorlopig lijkt ons dat niet de moeite. Er valt niet meer voordeel uit te halen en het gaat hoe het nu loopt. Ons kassa systeem zou de integratie ook wel aankunnen. Het is gewoon de stap zetten om het in te voeren en te activeren." (H1)

Tabel 4

De hoofdredenen om digitalisering in mindere mate (of niet) te implementeren

Hoofdredeenen	Case	Quotes
De oude generatie vormt een blokkade	F	"Het probleem ondertussen is dat mijn papa nu 81 jaar is. Op dit moment ligt het bij ons stil omdat als ik nu begin met een nieuw programma krijgt hij dat nooit meer geleerd en dan kan hij ook niet meer naar de zaak komen. Dus we zitten hier beetje tussen 2 vuren in want we zouden naar nieuwe dingen moeten gaan en van de andere kant als ik het doe kan mijn vader niks meer komen doen. Ik heb op dit moment iets van 'laten we nog even aanzien' zolang ik met dit verhaal verder kan, ga ik met dit verhaal verder uit respect voor mijn vader. (...) Toen wij het verkoopproces voor de eerste keer hebben gedigitaliseerd, heb ik ook veel weerstand gehad van papa. Daar hebben wij ook weer aantal deuren moeten openmaken om het toch klaargespeeld te krijgen." (F1)
	H	"Moesten wij het [digitalisering] zelf doen, was het er misschien niet van gekomen of had het toch nog veel langer geduurd voor het er was." (H1)
	J	"We zitten nu met een boekhouder die 60 jaar oud is en die stilletjes aan naar zijn pensioen toe gaat. We denken nu ook van die persoon niet meer lastig te vallen met nieuwe softwarepakketten. Het loopt voorlopig allemaal goed en dus we zien wel in de toekomst." (J1)
	I1	"Mijn vader is iemand die alles kent op de manier zoals het nu gaat. Ik ben de enige veertiger in het bedrijf. Al de rest doet het al 20 jaar op dezelfde manier en dat gaat, dus waarom veranderen is hun gedachtegang. (...) Ze zijn gewoon om te werken op een bepaalde manier en als daarin iets verandert, zijn ze verloren. Ze staan er niet voor open." (I1)
De sector waarin het bedrijf actief is heeft geen nood aan digitalisering	F	"Ik kan begrijpen dat in andere sectoren waar andere bedrijfsprocessen zijn de digitalisering een hele andere wereld laat opengaan maar bij ons is het functioneel en is het bijna volledig administratief. Ik kan niet overal gaan digitaliseren, wij zitten nog te veel met een product van de natuur dat te verschillend is." (F1)
	H	"Buiten het stockbeheer heeft de digitalisering nog niet zijn weg gevonden in onze sector denk ik. Voorlopig is er niet meer voordeel uit te halen." (H1)
	I1	"Bij ons is de digitalisering heel beperkt omdat de bouw op zich een traditionele sector is." (I1)
	J	"Bouw is een heel conservatieve sector. (...) Bij ons zijn de klanten en de leveranciers de rem op onze digitalisering. Het heeft geen nut om hier digitaliseringsplannen te gaan maken als er nauwelijks iemand is die daarachter vraagt. Dan moet het enkel en alleen dienen om uw bedrijfsproces te versnellen en daar is het dan weer wat te duur voor."
De kosten van de softwareprogramma's zijn te hoog	F	"Ik heb ooit een heel professioneel programma laten liggen omdat ik dat heel duur vond en ik maar een heel klein stukje daarvan nodig had (...) Een nieuw programma aankopen was op dat moment 50000 euro." (F1)
	J	"(...) met een ERP-systeem, dan moeten we wel stevig gaan investeren en dat weten we niet of we dat voorlopig moeten doen." (J1)

Respondent J1 heeft eveneens enkele bedrijfsprocessen op zijn lijstje staan die hij graag gedigitaliseerd wilt zien in de nabije toekomst:

“Waarin wij nog niet digitaliseerde en dus op achterlopen t.o.v. onze collega’s is het ERP-pakket, maar dat willen we wel gaan doen. (...) Wat ook beter kan is het magazijn. Dat zou ook nog kunnen gedigitaliseerd worden.”

Tenslotte kriebelt het bij respondent I1 ook enorm om eindelijk aan het digitaliseringsverhaal te beginnen:

“Als ik het morgen voor het zeggen heb zal het wel snel gebeuren. Ik zou als eerste werk alles plat willen leggen, overschakelen en dan opnieuw beginnen. (...) Ik kom uit die wereld en daarom is het voor mij nog meer frustrerend. Ik heb zelf programma’s gemaakt en geïmplementeerd bij bedrijven. (...) Je hebt tegenwoordig heel goede tools. Zeker ook voor de communicatie waarbij alle partijen kunnen inloggen. Daar worden alle contracten, formulieren, bestellingen, in gedropt. Dat zijn dingen die we overwegen maar ik ben eigenlijk de enige die dat wil doorvoeren.”

Na deze analyse is ook duidelijk geworden dat de social-emotional wealth op geen enkel familiebedrijf ooit een invloed heeft gehad bij de keuze om digitalisering in te voeren. Zo vertelt respondent A1 dat iedereen bij hen in het bedrijf inzage dat digitaliseren noodzakelijk was en de SEW hierdoor nooit een obstakel vormde:

“Ik moet zeggen dat de SEW bij ons weinig weerstand heeft gebracht. Ik denk dat bij ons iedereen, ook de familieleden, wel overtuigd zijn van het feit dat digitalisering een noodzaak is.”

Case I vormt de uitzondering hierop. Zowel respondent I1 als I2 haalde aan dat de

social-emotional wealth een rol speelt in alle organisaties binnen de bedrijfsgroep. De oude generatie bij beide bedrijven wil graag de controle behouden over alle processen. De SEW is dan ook deels de reden waarom er nog geen digitalisering is doorgevoerd bij case I1. De vader van respondent I2 heeft, ondanks het niet graag uit handen geven van taken, enkele jaren geleden wel groen licht gegeven inzake digitalisering, waardoor de bedrijfsprocessen bij case I2 nu wel grotendeels gedigitaliseerd zijn:

“Onze vaders werken op een bepaalde manier, ze weten hoe alles werkt en willen dat dan niet op een andere manier gaan doen. Bang om iets aan te passen, bang om daardoor de controle te verliezen.” (I1)

“Als we al eens iets uit handen moeten geven is dat al een probleem. Hij heeft graag de touwtjes in handen. Ik denk dat papa heel fel op mij telt en die zegt mijn dochter zal wel zorgen dat alles goed verloopt.” (I2)

Factoren die de implementatiesnelheid van de digitalisering bij familiebedrijven bepalen

Uit het onderzoek is gebleken dat het familiale netwerk, dat doorheen de jaren werd opgebouwd, bij heel wat bedrijven een grote invloed heeft gehad op de implementatiesnelheid van de digitale technologieën. Zes familiebedrijven geven aan dat ze hiervan hebben gebruik gemaakt. Zo vertelden respondent A1 en C1 dat ze stappen hebben ondernomen omdat de klant ernaar vroeg. Respondent I2 zegt dan weer dat hun leveranciers een hulpbron zijn geweest bij het vinden van de geschikte softwareprogramma’s. Respondenten E1, H1 en K1 zijn daarentegen meteen inspiratie gaan opdoen bij collega-bedrijven. In *tabel 5* staan quotes die deze bevinding bijstaan.

Ook de generatiewissel heeft een invloed op de implementatiesnelheid. Een erg opvallende conclusie is dat net bij de drie bedrijven die nu in mindere mate digitalisering invoeren, de nieuwe generatie ervoor gezorgd heeft dat ze wel begonnen zijn met het doorvoeren van enkele digitale processen. Respondent F1 vertelt dat zij de eerste digitale processen in het bedrijf heeft gebracht, maar dat de oude generatie de verdere implementering op dit moment wel tegenhoudt, zoals eerder ook al vermeld is geweest. Ook respondenten H1 en J1 vermelden dat de implementatie er veel sneller is gekomen dan verwacht doordat de jonge generatie in het bedrijf is gestart (Zie ook *tabel 5*).

Anderzijds zijn er ook uitdagingen bij het implementeren zelf waardoor het langer duurt voordat het proces op punt staat. Een eerste uitdaging is het vinden van het geschikte softwareprogramma en de tijd die erin kruipt om dit volledig uit te rollen binnen de bedrijfsprocessen, zodat het voor iedereen gebruiksvriendelijk is. Dit is een uitdaging die werd aangehaald door respondenten C1, D1, I2 en K1. C1 voegde hier nog aan toe dat in de sector waarin zij actief zijn er zelfs geen geschikte pakketten verkrijgbaar zijn, waardoor zij hun software meestal zelf moeten ontwikkelen. Zij werken met heel specifieke processen waardoor er altijd maar kleine delen van de standaardpakketten bruikbaar zouden zijn en dit is niet voordelig. Ook respondent D1 haalt aan nooit standaardpakketten te kopen omwille van dezelfde reden. Zie *tabel 5* voor ondersteuning van deze bevinding.

Een tweede uitdaging is het overtuigen en motiveren van de werknemers om mee te gaan in het digitaliseringsverhaal. Dit bracht vaak discussies en onvrede met zich mee, waardoor kostbare tijd verloren ging. Dit was het geval bij twee cases, namelijk case C en G. Zie ook *tabel 5 (vervolg)*.

De bedrijfsprocessen waarin wordt gedigitaliseerd

Uit deze analyse is naar voren gekomen dat digitale processen het meest worden ingevoerd in de administratie van de familiebedrijven. Bij zeven cases was dit het geval, namelijk B, C, D, E, G, J en K. In *tabel 6* zijn quotes terug te vinden van enkele respondenten die de werking van de administratie sinds de digitalisering meer toelichten.

Een ander bedrijfsproces waar familiebedrijven veel inzetten op digitale technologieën is het verkoopproces. De vorm van digitalisering is hier heel uiteenlopend. Bij case A, D, F, I2 en K houdt dit in dat offertes digitaal kunnen worden opgesteld en dat bestellingen digitaal binnenkomen. Bij case B en H is het in de vorm van een extra verkoopkanaal, namelijk een webshop waar klanten hun goederen op kunnen bestellen.

Een laatste bedrijfsproces waarin regelmatig gekozen wordt om digitalisering te implementeren is het stockbeheer. Drie respondenten (B1, C1 en H1) hebben vermeld dit gedaan te hebben. Zie ook *tabel 6* voor enkele quotes ter ondersteuning van beide bevindingen.

Tabel 5

Factoren die de implementatiesnelheid van de digitalisering bij familiebedrijven bepalen

Factoren	Case	Quotes
Familiale netwerk versnelt de implementatie van digitale technologieën	A	"Het familiale netwerk heeft natuurlijk ook wel geholpen. Dat is een bron geweest. Het komt van de kant van de klant en dan ga je dat toetsen met bedrijven waar we banden mee hebt." (A1)
	E	"We hebben wel een aantal partners die ook geïnvesteerd hebben in digitalisatie. Dan hebben we heel snel gezien dat, door koppelingen te maken met hun digitaal systeem, we ook weer processen hebben kunnen verbeteren zodat er minder fouten optraden." (E1)
	I2	"Het is eigenlijk wel door de leveranciers dat we te weten gekomen zijn dat zulke softwareprogramma's bestaan en deze hebben we dan ook kort daarna ingevoerd." (I2)
	K	"Er is wel inspiratie gehaald bij collega-bedrijven . (...) We gaan nu over naar de nieuwe software, dan gaan we wel weer kijken hoe dat andere bedrijven dat doen. (K1)
De generatiewissel zorgt ervoor dat het implementatieproces sneller wordt uitgevoerd	F	"De generatiewissel heeft een heel grote invloed gehad. Ik heb eigenlijk enkele jaren geleden digitale processen in het bedrijf gebracht, zoals het softwareprogramma voor het verkoopproces. (...) Het kriebelt om verder te gaan maar als ik verder ga zet ik mijn vader buiten spel en dat kan ik niet doen." (F1)
	H	"Bij ons heeft dat wel geholpen doordat de zoon van mijn zus [medezaakvoerster] in de zaak is gekomen en het net hij is die zich bezighoudt met die digitalisering. Daarom dat we eigenlijk wel blij zijn dat er opvolging is en dat we overgeschakeld zijn naar de digitalisering. Het is dankzij de jongere generatie dat het bij ons eerder gekomen is dan verwacht." (H1)
	J	"Ik heb het geluk gehad dat, door mijn achterneef die hier kwam werken, gezegd heeft van "we gaan digitaliseren, we gaan eraan beginnen" (...) Gelukkig is er door de generatiewissel overgestapt naar de digitalisering. Nu met de jonge mensen staan we er toch al verder in. (J1)
Er kruipt enorm veel tijd in het vinden van een geschikt softwareprogramma en de uiteenzetting ervan	C	"Wat wel heel specifiek is tot nog toe voor veilingen is dat het moeilijk is om software te kopen. Alle veilingen in België hebben hun software zelf ontwikkeld en dat is omdat je geen geschikte pakketten op de markt vindt. (...) Er zijn pakketten waarvan zeker delen bruikbaar zijn, maar heel veel activiteiten zijn specifiek, bijvoorbeeld de stockbeheer of de klokverkoop, dus het is niet zo evident om daar allemaal standaardpakketten voor te kopen. (...) Eén keer als men het programma aan gebruiken is komen er dingen tevoorschijn waar we niet aan gedacht hadden van 'Hoe moeten we dit of dat doen?' dus dan wordt dat een hele activiteit om iets van niks tot eigenlijk betrouwbaar en foutloos te krijgen en dat is toch niet te onderschatten." (C1)
	D	"Je moet het juiste systeem vinden en door het bos de bomen zien is vaak niet zo makkelijk. Bijvoorbeeld het CRM-programma, de keuze daarvoor heeft toch wel 6 tot 8 maanden geduurd... zo een programma's zijn niet op maat gemaakt. Het is vooral met de beschikbare mensen eerst dat programma implementeren en dan uitrollen en daar is tijd heel belangrijk. We zullen nooit kiezen voor een standaardpakket. Maar altijd voor een pakket dat we nog kunnen aanpassen naar onze specifieke activiteiten zodat het gebruiksvriendelijk is voor ons. Dus tijd is heel belangrijk." (D1)

Tabel 5 (vervolg)

Factoren die de implementatiesnelheid van de digitalisering bij familiebedrijven bepalen

Factoren	Case	Quotes
Het overtuigen van de werknemers om mee in het digitaliseringsverhaal te stappen vertraagt het implementatieproces	C	"Het is een kwestie van een aantal mensen, zeker in het begin, mee te krijgen die geloven in een bepaalde benadering en dat was helemaal niet zo gemakkelijk. Niet iedereen ziet dat zitten en dan moet je met die mensen gaan onderhandelen. Dat neemt weer veel tijd in beslag." (C1)
	G	"Het personeel motiveren om zich ervoor open te stellen en zich erin te verdiepen om te weten hoe het precies werkt, was een hele uitdaging. Niemand houdt van veranderingen of toch bijna niemand. Iedereen doet graag zijn ding. Structuur vinden is heel belangrijk hier. Toen het nieuws kwam dat we met een nieuw softwarepakket gingen werken waren de meningen toch wel een beetje verdeeld. Dan heeft papa wel af en toe met bepaalde mensen moeten spreken... Het personeel heeft zich natuurlijk wat moeten bijscholen. Dat is misschien niet altijd in goede aarde gevallen. Daar moesten ze dan extra tijd in steken terwijl het werk natuurlijk ook moest gedaan worden. Ze hebben zich extra moeten inspannen om ermee te leren werken. Dat heeft voor wat onvrede gezorgd zeker bij personeelsleden die dan iets ouder zijn. Dus op het begin wel wat ontevreden mensen maar dat is gelukkig wel allemaal goed gekomen." (G1)

Case D en E staan echter al een stapje verder in het digitaliseren en hebben naast traditionele bedrijfsprocessen ook op andere plaatsen in het bedrijf digitalisering toegepast. Zo vertelt respondent D1 dat zij onlangs een soort 'skype' systeem hebben opgesteld waarbij zij hun klanten uit het buitenland meteen kunnen helpen indien die met een probleem zitten. Door het implementeren van deze digitale technologie verbeteren zij hun customer service:

"We zijn onlangs begonnen om onze eigen mensen, maar ook onze key-klanten, tablets te geven. En die tablets gaan ons beelden bezorgen van locaties. Real life. Zij gaan dan bijvoorbeeld naar een slaplantage en gaan daar het pompensysteem in kaart brengen met de video. Hier, in de ruimte waar we nu zitten, zit dan ons technisch team, die volgen mee en gaan zeggen hoe het product moet toegepast worden op die leidingen. Hier staat ook een bord waar wij alleen op schrijven met witte stiften. En de camera is zo geïnstalleerd dat die dat kan zien. Als wij voorstellen

hebben voor onze lokale mensen dan tekenen wij daarop en dan krijgen zij die beelden dadelijk door op hun tablet. Dan kunnen zij, dadelijk met de klant, de oplossing aanbieden. Dat systeem is dus een soort skype." (D1)

Case E zet dan weer volledig in op digitale marketing:

"We hebben een hele brede groep van lezers. Wij proberen heel fel in te zetten op automatic marketing. Bij ons in de nieuwsbrief zijn er vier topics. En aan de hand van op welke topic je gaat klikken gaat onze volgende nieuwsbrief voor u verschillen van die van iemand anders. En gaan wij ook, afhankelijk daarvan, zorgen voor retargeting. Dus als je dan op uw browser surft ga je plots een bericht krijgen van ons dat zegt "kijk er is een speciale actie waarin je geïnteresseerd bent" en dat je daarvan dan een melding krijgt. Heel specifieke processen en proberen die brede klantengroep toch te personaliseren. De mensen hebben dat graag." (E1)

Tabel 6

De bedrijfsprocessen waarin wordt gedigitaliseerd

Bedrijfsprocessen	Case	Quotes
Administratie	C	"Wij bieden heel veel ondersteuning voor het administreren van onze hele goederenstroom. Wat komt binnen? Van wie was het? Wat kunnen we verkopen? (...) Het komt er in feite op neer dat wat in de maandagnamiddag geleverd wordt, dat staat op factuur dinsdag om 16u. Dus het proces is snel, alles wordt hier weliswaar centraal gefactureerd." (C1)
	D	"Vanaf het moment dat de goederen van de band aflopen hebben we een automatisch seintje dat de administratie kan beginnen. Dus in principe is er een beetje een "paperless office". We kunnen het zelf doortrekken naar de facturen die we zelf binnen krijgen. Normaal krijgen wij tussen de 60 en 200 inkomende facturen per dag. Vroeger werden die allemaal ingetikt door iemand. Nu worden die gescand en automatisch ingelezen in ons boekhoudpakket." (D1)
	E	"Elke factuur die binnenkomt gaat in de scanner. Dat gaat in ons systeem, in een module dat noemt betalingen en daar komen al die facturen te staan, digitaal. Je kunt die openklikken. Je ziet de pdf, de mededelingen, je ziet alles. (...) Betalingen gebeuren één keer per week. Die lijst wordt geselecteerd en naar ons betalingssysteem geïmporteerd. De dag erna genereert ons betalingssysteem een bestand en dat zijn dan de digitale uittreksels." (E1)
Verkoopproces	A	"Het maken van salesorders. Wat vroeger allemaal manueel moest getypt worden hebben de sales mensen nu allemaal een iPad mee waardoor ze manueel orders bij de klanten kunnen ingeven. En met offertes net hetzelfde. Offertes werden vroeger manueel gemaakt. Nu kunnen ze ook via de tablet offertes maken" (A1)
	I2	We hebben onze offerte aanvraag via de website helemaal geoptimaliseerd. Er wordt een offerte aangemaakt op de klant zijn gegevens en dan moeten wij er nog maximaal 3 minuten werk in steken. (...) Wij hebben online op onze website ook de mogelijkheid om plannen in te voeren, modellen te kiezen, materialen te kiezen enz." (I2)
	K	"Alles wat automatisch binnenkomt wordt digitaal een order van gemaakt en verwerkt, vroeger was dat manueel." (K1)
	B	"We zijn nu op dit moment bezig om via de webshop onze verkoop te laten lopen. Dat onze klanten via de webshop hun materialen kunnen bestellen, transport kunnen volgen enzovoort. (B1)
Stockbeheer	B	"Via scanning en allerhande barcodes beheren wij ons magazijn. De voorraad automatiseren en beheren met minimale en maximale stocks." (B1)
	C	"Een nieuwe zaak die we gedaan hebben is het hele scanninggebeuren zodanig dat we de tracing kunnen garanderen" (C1)

De kansen die digitalisering met zich meebrengt

De digitalisering brengt heel wat voordelen met zich mee. Het merendeel van de geïnterviewde respondenten (A1, B1, C1, D1, I2, J1 en K1) haalde aan dat het grootste voordeel van het digitaliseren is dat men nu veel efficiënter kan werken. Meer efficiëntie binnen het bedrijf was ook één van de redenen waarom familiebedrijven in eerste instantie beslissen om digitalisering te implementeren, zoals eerder al is vermeld. Zie *tabel 7* voor enkele quotes die deze bevinding bijstaan.

Een ander voordeel dat regelmatig werd aangehaald is tijdswinst, aangezien men door digitalisering de gegevens veel sneller kan bewerken. Dit voordeel werd vermeld door respondenten C1, D1, G1, I2 en J1. Ook is er bij vier cases (A, D, F, G) meer flexibiliteit gekomen binnen het bedrijf sinds het invoeren van de digitale processen. Veel werknemers krijgen nu de optie om van thuis uit te werken en ze zijn niet meer verplicht om binnen de kantooruren hun taken te vervullen. De digitalisering brengt ook kansen specifiek voor de werknemers mee. Zo wordt er door vier cases (A, C, E, F) meegedeeld dat digitalisering tot meer zelfontwikkeling en betrokkenheid van de werknemers heeft geleid. Respondenten D1, E1 en I2 geven ook aan dat hun bedrijf gegroeid is sinds de implementering van digitalisering. Dit is voornamelijk te danken aan de repetitieve processen die zijn geautomatiseerd waardoor er meer tijd is vrijgekomen om te focussen op nieuwe uitdagende activiteiten. Ten slotte een laatste voordeel dat werd aangehaald was dat de digitalisering nieuwe jobs heeft gecreëerd. Dit was het geval in drie bedrijven, namelijk case A, B en E. Vooral op de marketingafdeling werden nieuwe mensen ingezet. Opvallend is dat er bij geen enkel geïnterviewd familiebedrijf jobs gesneuveld zijn omwille van

de digitalisering. In *tabel 7* staan quotes genoteerd die deze conclusies ondersteunen.

Naast de interne voordelen, die hierboven vermeld zijn geweest, brengt de digitalisering ook externe baten met zich mee. Zo laat respondent B1 weten dat de markt hen sinds de implementering meer ziet als een vooruitstrevende organisatie:

“De markt percipieert u ook meer als een vooruitstrevend bedrijf, een bedrijf dat mee is met de nieuwste ontwikkelingen... Klanten merken wel dat we mee zijn en we worden dan ook wel gezien als een modern bedrijf.” (B1)

Respondent D1 vindt dan weer dat de digitalisering ervoor gezorgd heeft dat de communicatie naar de klant makkelijker verloopt. Je staat dicht bij de klant waardoor je hem een betere service kan bieden:

“We hebben een verdeler in Australië. Die had vandaag een groot probleem. Die was bij een klant en die zijn waterleiding was verstopt. Wat moesten wij in het verleden doen? Het vliegtuig nemen en er naartoe vliegen. Wat hebben wij vanmorgen gedaan? Om 6uur zaten wij hier met twee mensen en we hebben het probleem opgelost. De klanten appreciëren dat ook. Als ze problemen hebben dan loggen ze gewoon in. Je staat dicht bij uw klant. En dat werkt wel.”

De bedreigingen die digitalisering met zich meebrengt

De digitalisering heeft niet enkel voordelen. Een nadeel dat door enkele bedrijven werd aangehaald is dat klanten verwachten dat je als bedrijf altijd beschikbaar en bereikbaar bent. Dit probleem werd aangekaart door cases D, F en I2. Bij case B en G hebben ze dan weer het nadeel ondervonden dat bepaalde werknemers de klik niet konden

Tabel 7

De kansen die digitalisering met zich meebrengt

Kansen	Case	Quotes
Efficiëntie	B	"Je voelt wel dat processen vlotter en efficiënter verlopen als er geautomatiseerd wordt. Zaken die vroeger manueel moesten gecontroleerd worden die kunnen nu automatisch gebeuren door bepaalde processen." (B1)
	D	"Digitaal werkt zo dat de mensen de facturen moeten scannen of doormailen, online in de cloud. Je hebt dus de papieren facturen niet meer nodig. Enkel een internet toegang is nodig. Als je die toegang hebt kun je heel de boekhouding doen. Het is dus praktischer voor iedereen (...) Vroeger moest je in een stapel facturen, in de kelder, op zoek naar iets. Nu is dat een druk op de knop en je vindt alles terug. Het gaat dus allemaal veel efficiënter." (D1)
	K	"Makkelijker iets terugvinden. Waar zit het en waar moeten we gaan zoeken? Iedereen die achter een pc zit kan klikken en zien wat er gebeurd is. Dus vooral efficiëntie." (K1)
Tijdswinst	C	"Als we intern bekijken, dan is het de snelheid waarmee we de gegevens kunnen verwerken." (C1)
	I2	"We hebben alles heel snel bij de hand. Vroeger hadden we soms een achterstand van 3 à 4 weken. Nu maken we meerdere offertes per uur terwijl dat vroeger over verschillende dagen was verspreid. Nu zijn die van gisteren al allemaal verwerkt." (I2)
Flexibiliteit	D	"We hebben een gigantisch grote flexibiliteit. Wil je vandaag in de voormiddag niet werken maar 's avonds langer? Ik kan het toch niet controleren want je zit toch ergens in de wereld. Zolang het maar gedaan is. We hebben niemand die van 9u tot 17u komt werken en die digitalisering helpt daar heel hard mee." (D1)
	G	"Het is door de digitalisering nu wel voordeliger voor het personeel om van thuis uit te werken omdat je nu alles via computer kan doen. Enkel een internet toegang is nodig. Als je die toegang hebt kun je heel de boekhouding doen. Het is dus praktischer voor iedereen en wordt ook meer gedaan." (G1)
Zelfontwikkeling en meer betrokkenheid van de werknemers	A	"Ze kunnen zichzelf ook meer ontwikkelen nu in bepaalde processen en omvorming van dingen. (A1)
	F	"De kans dat zij [bediende] eigenlijk het zelf kon sturen en het gevoel kreeg dat zij ook meetelde. Zij denkt mee en dat is heel positief en dat heeft ze ook wel geleerd in dat verhaal. (F1)
Groei van het familiebedrijf	E	"Je wilt uitdagingen geven want we zijn overtuigd dat als je mensen iedere dag uitdagingen geeft dat die beter gaan presteren. Door die bedrijfsprocessen, de simpele dingen, weg te laten gaan de mensen beter presteren. Dit heeft er ook voor gezorgd dat ons bedrijf is gegroeid de afgelopen jaren." (E1)
	I2	"Vroeger moesten we te veel handelingen doen om een order af te werken. Door de invoering van de digitalisering wordt dit allemaal geautomatiseerd waardoor wij ons nu kunnen focussen op andere belangrijke activiteiten. We halen nu ook veel meer klanten binnen. Sinds we dit doen is onze omzet tussen 20% en 30% gestegen." (I2)

Tabel 7 (vervolg)

De kansen die digitalisering met zich meebrengt

Kansen	Case	Quotes
Het creëren van jobs	A	"Er zijn net nieuwe jobs bijgekomen. Digitale mensen die mee zijn met instagram, facebook, sociale media, e-commerce, communicatie met de klant, etc... Hier zijn echt specialisten voor nodig die we niet hadden in de B2B omgeving en die in een B2C omgeving wel heel belangrijk zijn. (...) Dat brengt met zich mee dat we extra mensen ingezet hebben in de marketing." (A1)
	B	"Het creëert nieuwe jobs. Op de interne IT zijn er mensen bijgekomen, nieuwe functies die gecreëerd worden in het kader van die digitalisering. We hebben nu mensen op de marketing die de webshop en website onderhouden. (...) We hebben op een bepaald moment een e-commerce manager aangeworven. Dat zijn allemaal functies die er 5 jaar geleden niet waren." (B1)

maken naar het digitale, waardoor deze mensen een lagere functie hebben moeten innemen. Respondenten C1 en K1 spraken nog over een derde nadeel. Dit gaat over het feit dat als het systeem uitvalt er totaal geen bedrijvigheid meer mogelijk is. Nog een vierde nadeel dat ook door twee cases (D en E) werd vermeld ging over het persoonlijke contact met de klant dat verloren gaat. Door de komst van digitalisering heeft men meer de neiging om minder naar de klanten zelf te gaan.

Quotes die deze bevindingen ruggensteunen staan neergeschreven in tabel 8.

Respondent C1 voegde nog toe dat er ook de dreiging is dat concurrenten uw systeem gaan kopiëren:

"Nadeel is zo dat de informatie die we ter beschikking stellen dat die gebruikt kan worden door concullega's. Dat is het zwakke element... niks garandeert u dat die gebruikt wordt voor wat ze bedoeld is." (C1)

Tabel 8

De bedreigingen die digitalisering met zich meebrengt

Bedreigingen	Case	Quotes
Klanten verwachten dat je altijd beschikbaar bent	D	"Dat is beetje het nadeel van de technologie vandaag. Mensen zijn heel rap bij u en ze verwachten dat je heel rap terugkoppelt. Je moet het ook allemaal gestroomlijnd krijgen en daar is onze structuur van mensen nog niet helemaal op voorzien. Omdat de technologie het zo gemakkelijk maakt om vragen door te sturen, komen wij bijna elke minuut op een inkomend bericht. Op een bepaald moment word je daar gek van." (D1)
	I2	"Een klant die vrijdag een mail stuurt verwacht maandagmorgen een antwoord. Dat is wel een nadeel. Mensen denken dat we altijd bereikbaar zijn en snel komen met het juiste antwoord. (...) Het is soms handig om permanent beschikbaar te zijn maar tegelijkertijd heeft het dus ook zijn nadelen." (I2)
Werknemers kunnen de klik niet maken	B	"Intern heb je naast de tegenstand ook mensen die de klik echt niet kunnen maken. Dan moet je daar andere functies voor zoeken. Mensen van bijvoorbeeld hoofdmagazijnier naar gewoon magazijnier zetten en dit omdat ze de digitale klik niet kunnen maken in hun hoofd. Mensen die heel goed zijn in hun job op hun manier maar die niet meer in de nieuwe stijl meekunnen. Je moet ze laten gaan of je probeert toch om ze in een andere functie te laten doorwerken." (B1)

Tabel 8 (vervolg)

De bedreigingen die digitalisering met zich meebrengt

Bedreigingen	Case	Quotes
Geen bedrijvigheid indien systeem uitvalt	C	"Wij kunnen niet werken als het systeem niet beschikbaar is. Ik denk zonder computer dat het bedrijf zo goed als stilligt. Stilliggen wilt ook echt zeggen stilliggen. Dan is er nog maar heel weinig dat kan gebeuren. Dat is natuurlijk de andere kant van de medaille" (C1)
Geen persoonlijk contact meer met de klant	D	"Je denkt op een bepaald moment dat je niet meer naar de klanten moet gaan. In Europa zitten we al met een mentaliteit van kijk als we mekaar op "skype" zien dat is even goed. Maar dat is niet in alle werelddelen het geval. Bijvoorbeeld richting Afrika, Midden-Oosten, daar is persoonlijk contact superbelangrijk... Dat is het gevaar van alles te willen doen met dat digitaal spel." (D1)
	E	"Vroeger ging je vaker af op de mond aan mondreclame. Iemand die je kende zei dan "je moet bij X gaan". Vandaag koop je heel gemakkelijk bij iemand die je niet kent. Het is allemaal heel onpersoonlijk geworden. Daardoor krijgen mensen die heel goed zijn in marketing, maar die eigenlijk niet weten wat ze verkopen, toch een kans. Dat is denk ik een heel groot nadeel." (E1)

Discussie

De bestaande literatuur verklaart dat de integratie van digitale technologieën zal leiden tot een verschuiving van de werkzaamheden (Parviainen et al., 2017). Parviainen (2017) vertelt ons dat traditionele activiteiten verdwijnen en dat deze zullen plaatsmaken voor nieuwe bedrijvigheden. Dit zal dan weer leiden tot meer waarde creatie voor het familiebedrijf. Uit het empirisch onderzoek is gebleken dat deze stelling klopt. Verschillende cases vertelden dat er binnen hun bedrijf een heroriëntatie is gebeurd inzake jobs. Verschillende functies kregen nieuwe invullingen. Zo werd door cases E en I2 aangehaald dat het automatiseren van de klassieke handelingen heeft geresulteerd in nieuwe uitdagingen waardoor de werknemers beter gingen presteren en dat heeft op zijn beurt geleid tot een groei van het bedrijf. Bij sommige bedrijven heeft de invoering van digitalisering niet alleen geleid tot een

verschuiving van jobs maar heeft het er zelfs volledig nieuwe opgeleverd. Deze bijkomende banen waren vooral gesitueerd in IT en marketingafdelingen zoals dit bij cases A en B het geval was.

Theoretici beweren dat de betrokkenheid van meerdere generaties binnen het bedrijf de innovatie bevordert (Calabrò et al, 2018). Uit de analyse is gebleken dat deze stelling deels genuanceerd moet worden. Bij de geïnterviewde bedrijven waar meerdere generaties actief zijn, bevordert voornamelijk de jonge generatie de innovatie binnen het bedrijf. Indien er ook gekeken wordt naar de oudere generaties spreken de bevindingen van de casestudy de literatuur wel grotendeels tegen. Opvallend was dat bij de bedrijven waar de oude generatie samen met de jonge garde nog actief is, de mate van digitalisering minder was. Dit had te maken met het feit dat de oude generatie niet open staat voor verandering en zich liever vastklampt aan hun vertrouwde

manier van werken. Case F, I1, H en J hadden soortgelijke situaties voor. Hauck & Prügl (2015) daarentegen halen in de literatuur wel aan dat als twee generaties tegelijk actief zijn binnen het bedrijf dat dit het innovatieproces kan hinderen. Zij beweren echter dat de hinder voornamelijk veroorzaakt wordt door conflicten die ontstaan tussen de generaties en dus niet omwille van de conservatieve houding van de oude generatie. Conflicten zijn nooit voorgevallen bij de cases uit het onderzoek.

Daarnaast bleek uit de literatuurstudie dat de innovatieve capaciteit, een bundel van bronnen die familiebedrijven kunnen ontwikkelen, kan bijdragen tot de aansporing van digitalisering (Spriggs et al., 2013). Een specifieke hulpbron die in literatuur werd vermeld en die ook terug aan bod is gekomen in de casestudy is het familiale netwerk. Zes cases hebben gebruik gemaakt van hun netwerk om inspiratie op te doen waardoor ze sneller de beslissing gemaakt hebben om digitale processen door te voeren.

De kansen van digitalisering die door de academici besproken worden, komen grotendeels overeen met de voordelen die de geïnterviewde respondenten vermelden in het empirisch onderzoek. Loebbecke en Picot (2015) suggereren dat meer efficiëntie in de bedrijfsprocessen een groot voordeel is dat de digitalisering met zich meebrengt. Ook bij de respondenten werd efficiëntie het vaakst vermeld als baat van de digitalisering. Hiernaast wordt door Parviainen (2017) gesteld dat digitalisering leidt tot een hogere arbeidssatisfactie bij de werknemers. De repetitieve taken worden geautomatiseerd waardoor er meer tijd vrijkomt om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen en de arbeidsuren flexibeler worden. Dit wordt opnieuw bevestigd door meerdere

respondenten. Zo werd er verteld dat digitalisering ervoor gezorgd heeft dat de werknemers zich meer betrokken voelen aangezien ze nu vaak mee kunnen registreren en dat het ook geresulteerd heeft in een hogere zelfontwikkeling aangezien de werknemers nu meer uitdagende taken op hun bord krijgen. Het invoeren van de digitale processen heeft ook bij een deel cases de werkuren versoepeld waardoor werknemers ook van thuis uit mogen werken indien ze dit wensen.

Een extern voordeel dat in de literatuur werd bediscussieerd was de snellere responstijd en verbeterde klantendienst. Dit werd in de casestudy ook bevestigd door respondent D1 die ondervonden had dat hij door de digitalisering dichterbij de klant staat en dus ook een betere service kan aanbieden.

Tijdens het empirisch onderzoek is er nog een ander voordeel naar boven gekomen dat niet ter sprake is gekomen in de literatuur. Zo vonden meerdere respondenten dat tijdswinst een heel groot voordeel is van digitalisering, aangezien men nu veel sneller gegevens kan verwerken. Andersom bespraken Loebbecke en Picot (2015) in de literatuur dat het invoeren van digitale technologieën een kostenreductie zou veroorzaken. Er werd verkondigd dat transactiekosten tot 90% kunnen dalen na implementatie (Parviainen et al., 2017). Deze aanname van de academici werd echter nooit formeel bevestigd door één van de respondenten. Aangezien de cases spraken over tijdswinst en groei, wordt verondersteld dat er onrechtstreeks wel een vermindering van kosten is gerealiseerd bij de bedrijven.

In de literatuurstudie wordt door meerdere theoretici verkondigd dat de conservatieve houding van sommige familieleden een blokkade kan vormen

waardoor de implementering van digitale processen wordt uitgesteld. Familieleden hebben weleens de neiging om vast te houden aan traditionele afspraken en werkwijzen (Roessl et al., 2010; Bennedsen & Foss, 2015; Hauck & Prügl, 2015; Calabrò et al., 2018). In de casestudy wordt dit ook bekrachtigd. Bij alle vier de cases waar digitalisering maar in beperkte mate wordt doorgevoerd is de oude generatie de boosdoener van dit probleem. Cases F, H, I1 en J vertellen dat de oude garde halsstarrig vasthoudt aan hun eigen manier van werken en het nut van digitalisering niet inzien. Desondanks kriebelt het wel bij de jonge generatie om verdere implementering te realiseren. Er kan dus geconcludeerd worden dat deze conservatieve houding alleen van toepassing is op de oude generatie.

Nog een ander fenomeen dat in de academische werken ter sprake kwam was de *ability and willingness paradox*. Chrisman (2015) beschreef dit fenomeen als een tweestrijd waarbij familiale bedrijven wel het vermogen hebben om te innoveren maar niet altijd bereid zijn om dit te doen. Dit kan omwille van verschillende redenen zijn: risicoaversie, het gebrek aan essentiële vaardigheden binnen het gezin, de onzekerheid om de controle te delen met niet-familieleden, ... (Chrisman et al., 2015). Dit kan door het empirisch onderzoek deels bevestigd, deels tegengesproken worden. Zo is er ondervonden dat familiebedrijven die op dit moment digitalisering in mindere mate invoeren wel degelijk het vermogen hebben om daarin verder uit te breiden maar niet altijd bereid zijn om dit te doen. De redenen die in de literatuur worden aangehaald komen echter niet overeen met de oorzaken die in de cases worden besproken. Zo ligt het probleem helemaal niet bij de vaardigheden want deze zijn meestal ter beschikking. Zoals eerder

vermeld ligt het probleem bij de oude generatie. Hierbij komend is er geen vraag naar digitalisering binnen de sector waardoor de bedrijven minder snel moeite willen doen om er toch in te investeren.

Indien er gekeken wordt naar de beperkingen die de digitalisering met zich meebrengt, kan er besloten worden dat bepaalde beperkingen bevestigd worden in de casestudy, andere worden daarentegen weer betwist. Bates en Migliore (2018) zien de tijd en de moeite die gestoken wordt in het overtuigen van het personeel en hierna ook het aanbieden van opleidingen als een bedreiging. Dit wordt geaffirmeerd door verschillende cases. Zo vertellen cases C en G dat het enorm veel inspanning heeft gevergd om alle werknemers te overhalen om mee in het digitaliseringsverhaal te stappen. Dit leidde in het begin regelmatig tot ontevredenheid. Dit communicatieproces heeft het implementeringsproces dan ook vertraagd. Case B voegde hier nog aan toe dat sommige personeelsleden de klik naar digitalisering gewoonweg niet konden maken waardoor deze mensen een lagere functie hebben moeten innemen.

Een andere bedreiging die in de literatuur werd vermeld was de uitdaging om altijd beschikbaar te zijn vanaf het moment dat de beslissing gemaakt wordt om te digitaliseren (Loebbecke & Picot, 2015). Ook bij verschillende respondenten (D, F, I2) werd dit gezien als een nadeel. Klanten verwachten meteen een antwoord en zijn tegenwoordig meteen geërgerd indien er niet onmiddellijk een respons is van het bedrijf. Dit legt extra druk op de schouders van de werknemers en brengt stress met zich mee. Bij de geïnterviewde bedrijven is dit echter nog nooit geëscaleerd tot een burn-out, hetgeen wel in de literatuurstudie werd aangehaald als

mogelijk gevolg van deze beperking (Loebbecke & Picot, 2015).

Parviainen (2017) haalt ten slotte nog aan dat de invoering van digitalisering veel gemeenschappelijke kosten met zich meebrengt. Dit moet echter genuanceerd worden. Hoewel er regelmatig werd aangehaald dat de softwareprogramma's een hoog prijskaartje hadden zijn de kosten maar met twee bedrijven ooit een struikelblok geweest. Voor alle andere bedrijven zijn deze uitgaven nooit een reden geweest om het hele digitaliseringsproces te laten schieten. Bij sommige bedrijven, waaronder case D, E en G waren de onkosten zelfs niet zo hoog.

Een laatste opvallende tegenspraak tussen literatuur en empirisch onderzoek gaat omtrent de social-emotional wealth. De Massis (2015) haalt aan dat de SEW een factor is waar familiebedrijven enorm veel aandacht aan hechten. Families behouden graag controle over hun organisatie en geven dit niet graag uit handen. Door de implementering van de digitalisering is er de bedreiging dat zij controle verliezen over hun bedrijf. Dit is volgens academici een reden waarom families minder snel zullen overgaan tot het digitaliseren. Uit de casestudy is echter gebleken dat de SEW geen enkel familiebedrijf beïnvloed heeft inzake digitalisering. Voor veel bedrijven was digitalisering noodzakelijk om verder te kunnen groeien als bedrijf waardoor de SEW nooit een blokkade heeft gevormd bij de keuze om digitale processen in te voeren. Enkel bij Case I1 is er nog geen digitalisering doorgevoerd. Hier heeft de SEW deels wel een rol gespeeld aangezien de oude generatie het behoud van controle over het bedrijf wel hoog in het vaandel draagt.

Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek

Een eerste beperking van dit onderzoek is dat er enkel bedrijven uit Limburg geïnterviewd zijn geweest. Hierdoor is het onmogelijk om de resultaten te veralgemenen naar alle familiebedrijven. Een aanbeveling is om ook de rest van België te analyseren of eventueel na te gaan of de beweegredenen bij familiebedrijven in andere landen dezelfde zijn als hier.

Een tweede beperking is het feit dat er telkens maar één persoon per bedrijf is geïnterviewd. Bovendien was dit telkens iemand uit het topmanagementteam. Advies naar de toekomst toe is om meerdere personen binnen hetzelfde bedrijf te interviewen zodat er verschillende perspectieven tevoorschijn komen. Die kunnen dan achteraf met elkaar vergeleken worden.

In deze masterproef was de ratio tussen bedrijven die digitalisering in grote mate doorvoeren ten opzichte van diegene die het in kleine mate implementeren niet gelijk. Er was een meerderheid van organisaties die zich al volledig verdiept hadden in de digitalisering. Dit was te danken aan het feit dat bedrijven die maar in beperkte mate met digitalisering bezig zijn, hier ook minder promotie rond maken. Ze zijn minder zichtbaar waardoor ze moeilijker aan de haak te slaan zijn om een interview af te nemen. Vandaar ook de aanbeveling om in de toekomst deze ratio meer gelijk te houden.

Een laatste aanbeveling is het betrekken van niet-familiebedrijven in toekomstige onderzoeken. In de bestaande literatuur wordt er vaak vergeleken met niet-familiebedrijven. Deze masterproef heeft echter enkel de focus gelegd op de familiebedrijven. Door een empirisch onderzoek af te nemen waar ook niet-

familieleden een rol spelen kan er zo nagegaan worden hoe zij verschillen van het familiebedrijf inzake digitalisering.

Lijst van geraadpleegde werken

Baarda, B. & Bakker, E. & Fischer, T & Julsing M. & de Goede, M. & Peters, V. & van der Velden, T. (2013). Basisboek kwalitatief onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek (3^e druk). Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Bates, D., & Migliore, P. (2018). Innovate or stagnate: Digitalisation in investment management. *Journal of Securities Operations & Custody*, 10(4), 296-304.

Bennedsen, M., & Foss, N. (2015). Family Assets and Liabilities in the Innovation Process. *California Management Review*, 58(1), 65-81.

Block, J., & Miller, D., & Jaskiewicz, P., & Spiegel, F. (2013). Economic and Technological Importance of Innovations in Large Family and Founder Firms: An Analysis of Patent Data. *Family business review*, 26(2), 180-199. DOI: 10.1177/0894486513477454

BNP Paribas Fortis. (2017). Online-economie biedt nog veel kansen voor kmo's. *Trends family business*. Geraadpleegd op 12 oktober via <https://trends.knack.be>

Calabro, A., & Vecchiarini, M., & Gast, J., Campopiano, G., & De Massis, A., & Kraus, S. (2018) Innovation in Family Firms: A Systematic Literature Review and Guidance for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 00, 1-39. DOI: 10.1111/ijmr.12192

Chrisman, J. J., & Chua, J. H., & De Massis, A., & Frattini, F., & Wright, M. (2015). The Ability and Willingness Paradox in Family Firm Innovation. *Journal Of Product Innovation Management*, 32(3), 310-318. DOI: 10.1111/jpim.12207

Chua, J. H., & Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 19-39.

De Massis, A., Frattini, F., & Lichtenthaler, U. (2013). Research on Technological Innovation in Family Firms: *Present Debates and Future Directions*.

Family Business Review, 26(1), 10-31. DOI: 10.1177/0894486512466258

De Massis, A. & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5, 15-29.

De Massis, A., Frattini, F., Pizzurno, E., & Cassia, L. (2015). Product Innovation in Family versus Nonfamily Firms: An Exploratory Analysis. *Journal Of Small Business Management*, 53(1), 1-36. DOI: 10.1111/jsbm.12068

Domingue, J. (2016). Big Data Analysis. *New Horizons for a Data-Driven Economy*. Doi: 10.1007/978-3-319-21569-3_5

Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W., & Sarathy, R. (2008). Resource Configuration in Family Firms: Linking Resources, Strategic Planning and Technological Opportunities to Performance. *Journal of Management Studies*, 45(1), 26-51. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2007.00717.x

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 287-295.

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M.E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50, 25- 32.

Gobble, M. M. (2018). Digitalization, Digitization, and Innovation, *Research-Technology Management*, 61(4), 56-59. DOI: 10.1080/08956308.2018.1471280

Gomez-Mejia, L. R., & Haynes, K. T., & Núñez-Nickel, M., & Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52, 106-137.

Gomez-Mejia, L. R., & Campbell, J. T., & Martin, G., & Hoskisson, R. E., & Makri, M., & Sirmon, D. G. (2013). Socioemotional Wealth as a Mixed Gamble: Revisiting Family Firm R&D Investments With the Behavioral Agency Model. *Entrepreneurship theory and practice*, 1351-1374. DOI: 10.1111/etap.12083

Haase, L. M., Gertsen, F., Johansen, S. S., & Rosenstand, C. A. F. (2017). Characterizing digital disruption in the general theory of disruptive innovation. *ISPIM Innovation Symposium*, 1-9.

- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999).** A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family business review*, 12(1), 1-26.
- Harms, H. (2014).** Review of Family Business Definitions: Cluster Approach and Implications of Heterogeneous Application for Family Business Research. *International Journal of Financial Studies*, 2, 280–314. DOI:10.3390/ijfs2030280
- Hauck, J., & Prügl, R. (2015).** Innovation activities during intra-family leadership succession in family firms: An empirical study from a socioemotional wealth perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 6, 104–118. DOI: 10.1016/j.jfbs.2014.11.002
- Hernandez-Linares, R., & Sarkar, S., & Cobo, M. J. (2018).** Inspecting the Achilles heel: a quantitative analysis of 50 years of family business definitions. *Scientometrics*, 115, 929–951. DOI: 10.1007/s11192-018-2702-1
- IFB. (2017, augustus 2).** Digitalisering: vier uitdagingen voor familiebedrijven. Opgehaald van Instituut voor het Familiebedrijf: <https://www.familiebedrijf.be/nieuws/digitalisering-vier-uitdagingen-voor-familiebedrijven>
- Koh, A. (2018).** The changing face of family business. *Asian Management Insights*, 5(1), 16-22.
- Kotlar, J., & De Massis, A., & Frattini, F., Bianchi, M., & Fang, H. (2013).** Technology Acquisition in Family and Nonfamily Firms: A Longitudinal Analysis of Spanish Manufacturing Firms. *J Prod Innov Manag*, 30(6), 1073-1088. DOI: 10.1111/jpim.12046
- Lambrecht, J., & Molly, V. (2011).** *Het economische belang van familiebedrijven in België*. Brussel: FBNet Belgium.
- Legner, C. (2017).** Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community. *Bus Inf Syst Eng*, 59(4), 301–308. DOI: 10.1007/s12599-017-0484-2
- Loebbecke, C., & Picot, A. (2015).** Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: A research agenda. *Journal of strategic information systems*, 24, 149-157. DOI: 10.1016/j.jsis.2015.08.002
- Longo, R. (2018).** Digitalisering is niet het einde van werk, maar wel van klassieke werknemers-werkgeversrelatie. *Trends family business*. Geraadpleegd op 2 oktober 2018 via <https://trends.knack.be>
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I., & Steier, L. (2003).** Lost in time: intergenerational succession, change and failure in family business. *Journal of business venturing*, 18, 513-531. DOI:10.1016/S0883-9026(03)00058-2
- Miller, D., Wright, M., Le Breton-Miller, I., & Scholes, L. (2015).** Resources and Innovation in Family Businesses: THE JANUS-FACE OF SOCIOEMOTIONAL PREFERENCES. *California Management Review*, 58(1), 20-40.
- Parviainen, P., & Tihinen, M., & Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017).** Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63-77.
- Resca, A., & Za, S., & Spagnoletti, P. (2013).** Digital Platforms as Sources for Organizational and Strategic Transformation: A Case Study of the Midblue Project. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 8(2), 71-84. DOI: 10.4067/S0718-18762013000200006
- Roessl, D., & Fink, M., & Kraus, S. (2010).** Are family firms fit for innovation? Towards an agenda for empirical research. *Int. J. Entrepreneurial Venturing*, 2(3/4), 366–380.
- Sanchez-Famoso, V., & Maseda, A., & Iturralde, T. (2017).** Family involvement in top management team: Impact on relationships between internal social capital and innovation. *Journal of Management & Organization*, 23(1), 136–162.
- SAP. (2017).** Digitalisering: wie het juiste netwerk heeft, is een stap voor. *Trends family business*. Geraadpleegd op 2 oktober 2018 via <https://trends.knack.be>
- Sciascia, S., & Clinton, E., & Nason, R. S., & James A. E., & Rivera-Algarin, J. O. (2013).** Family Communication and Innovativeness in Family Firms. *Family Relations*, 62, 429–442. DOI:10.1111/fare.12014
- Spriggs, M., & Yu, A., & Deeds, D., & Sorenson, R. L. (2013).** Too Many Cooks in the Kitchen: Innovative Capacity, Collaborative Network Orientation, and Performance in Small Family Businesses. *Family Business Review*, 26(1), 32–50. DOI: 10.1177/0894486512468600

Suddaby, R. (2006). What grounded theory is not. *Academy of Management Journal*, 49, 633-642.

Temmerman, W. (2017). Familiebedrijven halen digitaal toptalent binnen. *Trends Family Business*, 39.

Wilson, E. J. (2004). LEADERSHIP IN THE DIGITAL AGE. *The Encyclopedia of Leadership*, 1-5.

Yoo, Y. (2010). Digitalization and Innovation. *Institute of Innovation Research*, 1-33.

Appendix A. Interviewprotocol

A. 1. Doel van interview

Als opdracht voor mijn masterproef getiteld 'Digitalisering en familiebedrijven: een goed huwelijk?' interview ik in het totaal 10 bedrijven. Het onderzoek waar u nu deel van uit maakt heeft als doel om meer inzicht te krijgen in de beweegredenen waarom familiebedrijven al dan niet inzetten op digitalisering in hun bedrijfsprocessen.

A. 2. Interviewvragen

1. Kan u me kort iets vertellen over uw bedrijf en uw functie binnen het bedrijf?
2. Kan u mij iets meer vertellen over de rol van de familie binnen het bedrijf?
3. Wat is de lange-termijn visie?
4. Hoe is het management en het bestuur van uw bedrijf samengesteld?
 - Bestaat deze uit familieleden?
 - Zijn er ook niet-familieleden die hierin een functie hebben?
5. In welke mate doet dit familiebedrijf aan innovaties in het algemeen?
 - Kan u mij iets meer vertellen wat deze innovaties inhouden?
6. In welke mate doet u aan digitalisering?
 - Indien in grotere mate:

- Wat zijn de hoofdredenen die de doorslag gegeven hebben om aan digitalisering te doen?
- Heeft het lang geduurd vooraleer u de stap gemaakt hebt om aan digitalisering te doen?
Indien ja, wat heeft u zo lang doen twijfelen?

- Indien niet of in kleinere mate:

- Heeft u ooit overwogen om aan digitalisering te doen? Waarom wel/niet?
- Heeft u ooit een bepaalde 'druk' gevoeld om mee te gaan in de trend van de digitalisering?
- Staat u open om ooit in de toekomst (meer) aan digitalisering te doen? Waarom wel/niet?

7. Waar in het bedrijf heeft u digitale technologieën geïmplementeerd? (In welke bedrijfsprocessen?)
8. Wat zijn de belangrijkste voordelen/kansen die de digitalisering met zich mee heeft gebracht? (Daling transactiekosten? Groter marktaandeel?)
 - Intern
 - Extern? (Naar klanten toe)
9. Wat zijn de grootste nadelen die u ondervonden hebt van de digitalisering?
// Wat zijn volgens u de grootste nadelen/bedreigingen van digitalisering die ervoor gezorgd hebben dat u gekozen hebt om het nog niet of in mindere mate te implementeren?
10. Welke invloed heeft de digitalisering gehad op:
 - a. De bedrijfscultuur?
 - b. De bedrijfsstrategie?
 - c. Het bedrijfsmodel?
11. Zijn er in de loop der jaren aanpassingen doorgevoerd in de werkmethode of blijft

u liever werken met de huidige methode?
Waarom?

12. Hoe heeft u de werknemers leren kennis maken met de digitale verandering?

- Heeft u hen de mogelijkheid gegeven om hun digitale vaardigheden bij te schaven?
- Welke kansen biedt digitalisering voor de werknemers?
- Zijn er banen gesneuveld sinds de implementering van de digitalisering of heeft het net nieuwe jobs gecreëerd binnen het bedrijf?

13. In welke mate heeft het familiale netwerk, dat in de loop der jaren opgebouwd is geweest, een invloed gehad bij het invoeren van digitale technologie?

- Zijn deze netwerkbanden een hulpbron geweest in het verkrijgen van meer externe kennis? (M.a.w. hebben voorbeelden van collega-bedrijfsleiders het proces gestimuleerd?)
- Heeft het bedrijf nog van andere manieren gebruik gemaakt om meer kennis te vergaren die de digitalisering gestimuleerd hebben? (bv. zelf opleidingen gedaan?)

14. Wat was de grootste uitdaging bij het implementeren van digitalisering?

15. Welke kosten heeft digitalisering met zich meegebracht?

- Hebben de kosten u ooit doen twifelen om digitalisering in te voeren?

16. Een factor waar familiebedrijven enorm veel aandacht aan hechten is hun social-

emotional wealth. Dit zijn niet-economische, familiale doelen zoals het behoud van gezag en controle over het bedrijf en het behoud of de groei van de reputatie en het imago van de familie,...

- Hoe belangrijk is deze social-emotional wealth voor jullie bedrijf?
- Welke invloed heeft de digitalisering gehad op de social-emotional wealth in uw bedrijf?
- Welke invloed heeft de social-emotional wealth gehad op uw keuze om niet/in mindere mate aan digitalisering te doen?

17. Op een schaal van 1 tot 10, in welke mate gaat uw bedrijf om met risico's?

18. Heeft een generatiewissel ooit invloed gehad op de implementatiesnelheid van de digitalisering?

19. Bepaalde onderzoeken beweren dat familiebedrijven innovatiever zijn dan niet-familiebedrijven terwijl anderen verklaren dat familiebedrijven minder snel innovatie zullen ondernemen. Hoe denkt u hierover?

20. Door te gaan digitaliseren krijgt het bedrijf de bijkomende uitdaging om altijd online en dus beschikbaar te zijn. Hoe gaat u hiermee om?

21. Heeft uw bedrijf een social-mediapagina of een website?

- Zo ja, welk doel/voordeel wou u hiermee bereiken?
- Gebruikt u de website/ social-mediapagina ook als verkoopkanaal of puur om meer zichtbaar te worden en netwerken op te bouwen?
- Zo nee, is dit bewust? Waarom heeft u gekozen om dit niet te doen?

