



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Productinnovatie in ambachtelijke familiebedrijven

Dries Roox

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

PROMOTOR :

Prof. dr. dr. Frank LAMBRECHTS

BEGELEIDER :

De heer Seppe CROONEN



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

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

2019
2020



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Productinnovatie in ambachtelijke familiebedrijven

Dries Roox

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

PROMOTOR :

Prof. dr. dr. Frank LAMBRECHTS

BEGELEIDER :

De heer Seppe CROONEN

Deze masterproef werd geschreven tijdens de COVID-19 crisis in 2020. Deze wereldwijde gezondheids crisis heeft mogelijk een impact gehad op het schrijf- en verwerkingsproces, de onderzoekshandelingen en de onderzoeksresultaten die aan de basis liggen van dit werkstuk.

Woord vooraf

Dit artikel werd geschreven als finale opdracht van mijn universitaire opleiding aan de UHasselt. Gedurende vier jaar volgde ik de opleiding *Handelswetenschappen*, en in mijn master koos ik *Ondernemerschap & Management (Private sector)* als afstudeerrichting.

Graag wil ik mijn promotor, Prof. Dr. Dr. Frank Lambrechts, en mijn co-promotor, de heer Seppe Croonen bedanken. Zij boden mij gedurende het hele jaar ondersteuning en advies bij het schrijven van deze masterproef.

Daarnaast wil ik ook heel graag alle respondenten binnen het casusbedrijf, Piano's Maene, enorm bedanken voor alle moeite die zij hebben gedaan om in deze turbulente tijden van het coronavirus tijd vrij te maken om deel te nemen aan dit onderzoek. Zij stonden ons altijd met plezier te woord en vertelden met veel passie over hun stiel. Verder gaat ook een dankwoord van mij uit naar mijn medestudenten, Monica Jaki en Claudia Janssens, die samen met mij de interviews afnamen.

Ten slotte zou ik ook nog graag mijn ouders, vrienden en vriendin willen bedanken voor hun constante steun en het vertrouwen gedurende deze 4 jaar universitaire opleiding.

Dries Roon

Diepenbeek, mei 2020

Samenvatting

De ambachtelijke sector is een belangrijke sector in België die van veel aanzien geniet. De wetenschappelijke literatuur over deze specifieke sector is echter beperkt en focust zich vooral op de verklaring van het begrip *ambacht*. Er werd tot nu toe zeer weinig onderzoek gedaan naar andere belangrijke aspecten binnen de ambachtelijke sector zoals productinnovatie, een drijfveer die cruciaal is voor het succes van een bedrijf. Binnen de ambachtelijke sector zijn vele bedrijven familiebedrijven, waarin een stiel van generatie op generatie wordt doorgegeven. In deze thesis zal er dan ook onderzocht worden hoe ambachtelijke familiebedrijven aan productinnovatie doen in een sector waar traditie een grote rol speelt.

Dit onderzoek werd gevoerd aan de hand van de *single case methode*. Door een Belgisch ambachtelijk familiebedrijf nauwkeurig onder de loep te nemen dat recent een zeer succesvol ambachtelijk product ontwikkelde en op de markt bracht, kan er door *the force of example* inzicht verworven worden in hoe ambachtelijke familiebedrijven succesvol aan productinnovatie doen, en welke dynamieken hebben bijgedragen tot dit succes. Er werden in totaal 8 respondenten binnen dit casusbedrijf geïnterviewd, en de verkregen informatie werd na elk interview onmiddellijk verwerkt en meegenomen naar de volgende interviews. Er werd dus gebruik gemaakt van de *grounded theory*. De verkregen data werd verwerkt aan de hand van een driedelig coderingsproces, waarna er vier hoofdthema's werden onderscheiden. Deze thema's zijn: *het innovatieproces, communicatie, traditie en innovatie* en ten slotte *de unieke kenmerken van familiale dynamieken*.

Bij het onderzoeken van het innovatieproces binnen het casusbedrijf, viel het op dat zij erin slaagden om de fase waarin de haalbaarheid van een innovatief project moet worden beoordeeld zeer snel te doorlopen. De oorzaak hiervan was de deelname aan het project van een wereldberoemde topgebruiker van het product, die ervoor zorgde dat de brug naar potentiële klanten verkleind werd. Op deze manier moest er dus minder worden stilgestaan om na te denken over hoe potentiële klanten de innovatie zouden adopteren. Dat zorgde ervoor dat het beslissingsproces snel kon worden doorlopen alvorens de ontwikkeling van start ging. Op dit gegeven na verliep het innovatieproces zoals algemeen beschreven in de literatuur. Ook alle factoren die door de literatuur werden aangewezen als positief voor het innovatieproces, konden bevestigd worden voor het ambachtelijk familiebedrijf.

Het belang van traditie om te innoveren bij ambachtelijke familiebedrijven valt ook niet te onderschatten. In het geval van het casusbedrijf werd er inspiratie gehaald bij traditionele technieken die nu niet meer gebruikt worden. Deze traditionele technieken werden vervolgens gecombineerd met moderne technieken, om de voormalige beperkingen uit het traditionele weg te werken. Een ander opvallend gegeven is het effect van de gebruikte kennis binnen het innovatieproces. In de literatuur werd namelijk aangenomen dat extra-industriële kennis, die binnen andere sectoren kan worden opgedaan, bijdraagt tot het succes van innovaties en bijgevolg dat vasthouden aan intra-industriële kennis, die zich binnen een bedrijf of bij zijn concurrenten bevindt, het innovatieproces schaadt. Uit mijn onderzoek is gebleken dat deze assumpties eerder niet opgaan voor een ambachtelijk bedrijf, waar intra-industriële kennis die slechts verzameld kon worden door vele jaren

ervaring in een stiel de belangrijkste bron van input was voor het ontwikkelen van een innovatief product.

Daarnaast levert ook het familiegebeuren binnen de ambachtelijke sector een grote bijdrage aan productinnovatie. De intra-industriële kennis, die zoals eerder vermeld de belangrijkste bron van input was voor de innovatie, bevindt zich in een ambachtelijk familiebedrijf grotendeels bij de familiale eigenaars. Deze kennis kan door een familie verworven worden door jarenlange ervaring binnen hun stiel. Daarnaast kan deze kennis ook fysiek eigendom zijn van de familie, in de vorm van een collectie van oudere of klassiekere versies van een bepaald product, zoals in het casusbedrijf van toepassing is. Dit zorgde voor een opvallende bevinding. Want, terwijl de literatuur aangeeft dat er best medewerkers van over het gehele bedrijf betrokken worden om succesvol te innoveren, werd het innovatieproces in het casusbedrijf overzien door de familiale eigenaar met de meeste productkennis.

Binnen dit onderzoek werd één bedrijf zeer uitvoerig onderzocht, om zo inzicht te verwerven in hoe een succesvol innovatief product tot stand komt in een ambachtelijk familiebedrijf. Daarom zou ik voor verder onderzoek aanbevelen om een bredere waaier van ambachtelijke familiebedrijven te onderzoeken, die ook actief zijn binnen andere ambachtelijke sectoren en binnen andere productsegmenten, aangezien het casusbedrijf binnen dit onderzoek actief was binnen het topsegment van de sector. Daarnaast zou het zeker ook aangewezen kunnen zijn om ambachtelijke familiebedrijven te bevragen bij wie productinnovatie niet succesvol verliep.

Inhoudsopgave

Woord vooraf

Samenvatting

1. Introductie	1
2. Literatuurstudie	3
2.1 Ambacht	3
2.2 Het proces van productinnovatie	4
2.3 Impact van traditie op innovatie	6
2.4 Innovatie in familiebedrijven	8
3. Onderzoeksmethode	9
3.1 Grounded Theory	9
3.2 Case selecteren	10
3.3 Dataverzameling	12
3.4 Data-analyse	12
3.5 Het omsluiten van de literatuur	15
4. Bevindingen	15
4.1 Het innovatieproces	15
4.2 Communicatie	17
4.3 Traditie en innovatie	18
4.4 Unieke kenmerken van familiale dynamieken	18
5. Discussie	20
6. Conclusie	23
7. Aanbevelingen verder onderzoek	24
8. Lijst van geraadpleegde werken	26
9. Bijlage – Interviewleidraad	28



Productinnovatie in ambachtelijke familiebedrijven

Dries Roox

Onder toezicht van Prof. Dr. Dr. Frank Lambrechts en de heer Seppe Croonen

KERNWOORDEN

Productinnovatie
Ambacht
Familiebedrijf
Traditie
Case study

ABSTRACT

Deze masterthesis heeft als doel inzicht te verwerven in hoe familiebedrijven, die actief zijn in de ambachtelijke sector, aan productinnovatie doen. Aan de hand van een *case study* wordt er getracht om een beeld te vormen van de organisatie van het innovatieproces voor producten binnen ambachtelijke familiebedrijven, het gebruik van traditie om te innoveren binnen deze bedrijven en de invloed van het familiegebeuren op innovatie. De bevindingen uit dit onderzoek gaven aan dat er grote overeenkomsten zijn tussen ambachtelijke en niet-ambachtelijke familiebedrijven op het vlak van productinnovatie, maar dat de ambachtelijke sector in enkele opzichten toch uniek is. Intra-industriële kennis blijkt van groot belang voor succesvolle productinnovatie binnen ambachtelijke familiebedrijven, terwijl dit voor niet-ambachtelijke bedrijven eerder schadelijk wordt bevonden. Ook opvallend is dat het bij ambachtelijke familiebedrijven vooral de familie is die deze kennis in handen heeft.

1. Introductie

“De Belgische handwerknijverheid is een bijzonder belangrijke sector vanuit cultureel en economisch oogpunt.” (FOD Economie, 2019). Meerdere onderzoekers zoals Adamson (2003), Mourtzis & Doukas (2014) en McGee (1999) deden al onderzoek naar de term

ambacht, maar legden zich vooral toe op de historische aspecten van dit begrip. Zij beschreven onder andere het ontstaan van ambachten, de groei van het belang van ambachten en de overgang naar de huidige productiemethoden. Verder zijn er ook enkele bronnen te vinden die zich focussen op de rol die ambachten op dit moment innemen. In deze artikels wordt vooral ingegaan op het

begrip *ambacht* en wanneer we iets kunnen beschouwen als een ambachtelijk product. Er werd weinig ingegaan op andere interessante aspecten rondom het gebeuren van ambachten zoals productinnovatie. Dat zorgt dat *ambachtelijkheid* een thema is met veel ruimte voor verder onderzoek.

Een belangrijke economische term is productinnovatie. Productinnovatie is één van de belangrijkste drijfveren voor het succes van bedrijven in een bestaande markt (Cantalone, Chan & Cui, 2006). Onderzoek wijst uit dat productinnovatie van cruciaal belang is voor het vergroten van het hartmarktaandeel van een onderneming, als ook voor het verzekeren van continuïteit voor de toekomst (Banbury & Mitchell, 1995). Er is echter weinig bestaand onderzoek over hoe ambachtelijke bedrijven innoveren, en of er verschillen zijn met bedrijven uit andere sectoren. Ambachtelijke bedrijven houden meer dan andere bedrijven vast aan traditionele technieken. Dat geeft de mogelijkheid om te onderzoeken of deze traditionele technieken een positief of negatief effect op innovatie hebben, en hoe bij hen dit innovatieproces verloopt binnen de ambachtelijke sector. Het doel van dit onderzoek zal dan ook zijn om inzicht te verwerven over de manier waarop ambachtelijke familiebedrijven aan productinnovatie doen. Dit zal gebeuren door de volgende deelvragen te beantwoorden; (i) *hoe het proces van productinnovatie georganiseerd wordt binnen ambachtelijke bedrijven*; (ii) *hoe ambachtelijke bedrijven traditie gebruiken om te innoveren*; (iii) *hoe het familiegebeuren inspeelt op innovatie bij ambachtelijke bedrijven*.

Er heeft reeds veel onderzoek plaatsgevonden over hoe innovatie binnen bedrijven tot stand komt. Het proces van innovatie binnen bedrijven in het algemeen,

werd al door onder andere Ahuja & Lampert (2001), Ahuja, Lampert & Tandon (2008) en Souza, Dombrowski, Awazu, Baloh, Papagari, Jha & Kim (2009) in kaart gebracht. Zij beschreven niet alleen het proces van innovatie, maar ook de determinanten die bijdragen tot het succes van deze innovatieve processen. Ahuja & Lampert (2001) concluderen dat het tijdens de zoektocht naar nieuwe innovaties cruciaal is om de kennis die reeds aanwezig is in het bedrijf goed in het achterhoofd te houden. In deze studies werd het innovatieproces eerder in het algemeen beschreven, maar werden er geen indicaties over de ambachtelijke sector aangegeven. De eerste deelvraag zal dus behandelen *hoe het proces van productinnovatie georganiseerd wordt binnen ambachtelijke bedrijven*. Binnen dit deel wordt het belangrijk om een vergelijking te maken tussen het innovatieproces van producten bij bedrijven in het algemeen en specifiek voor de ambachtelijke sector.

Verder zijn er enkele bronnen die weergeven hoe traditie en innovatie zich onderling verhouden. Vele onderzoekers zoals Petruzelli, Rotolo & Albino (2012), Adner & Snow (2009), De Massis, Frattini, Kotlar, Petruzzelli & Wright, M (2016) en Katila (2002) bekeken de impact van innovatie op traditie en omgekeerd. Zo blijkt dat innovatie vaak wordt afgeremd door traditie, omdat deze nieuwigheden kunnen gezien worden als een bedreiging voor het traditionele. Dit is echter niet altijd zo. Traditie en traditionele technieken kunnen ook voordelig zijn bij het zoeken naar innovatie en innovatieve technieken, omdat zij een zekere basis voorzien om een nieuw of vernieuwend product uit te lanceren (De Massis et al., 2016). Hoe de verhouding tussen beide begrippen precies werkt binnen de

ambachtelijke sector werd nog niet onderzocht en biedt ruimte voor verder onderzoek. De tweede deelvraag van dit onderzoek zal dan ook zijn om te bekijken *hoe ambachtelijke bedrijven traditie gebruiken om te innoveren*.

Ten slotte is ook de rol van familiaal eigenaarschap belangrijk binnen de ambachtelijke sector, omdat een ambachtelijke stiel vaak wordt doorgegeven van generatie op generatie. De rol en het effect van productinnovatie binnen familiebedrijven werd al onderzocht door onderzoekers zoals De Massis, Frattini, Pizzurno & Cassia (2015) en Duran, Kammerlander, Van Essen & Zellweger (2016). In deze onderzoeken is er éénduidigheid over het feit dat familiebedrijven over het algemeen minder middelen en moeite besteden aan innovatie dan niet-familiebedrijven, waar de strategische beslissingen worden gemaakt door niet-familiale managers. Al wordt er wel benadrukt in het onderzoek van Duran et al. (2016) dat familiebedrijven een stuk efficiënter aan R&D doen. Dit onderzoek kon namelijk concluderen dat familiebedrijven over het algemeen een grotere return halen op innovaties met minder middelen dan niet-familie bedrijven. Opnieuw behandelde eerder onderzoek geen specifieke bedrijfssector, maar werd er een algemene vergelijking gemaakt tussen familie en niet-familie bedrijven. Daarnaast zijn familiebedrijven ook vaak onderling zeer heterogeen. Door de grote verschillen onderling, is het moeilijk om in te schatten wat voor welk familiebedrijf werkt. De derde deelvraag van dit onderzoek zal gaan over *hoe het familiegebeuren inspeelt op innovatie bij ambachtelijke bedrijven*.

Om alles even kort samen te vatten, zal dit onderzoek behandelen *hoe ambachtelijke familiebedrijven aan*

productinnovatie doen. Om deze centrale onderzoeksvraag te beantwoorden zullen volgende deelvragen behandeld worden:

- 1) *Hoe wordt het proces van productinnovatie georganiseerd binnen ambachtelijke familiebedrijven?*
- 2) *Hoe maken ambachtelijke bedrijven gebruik van traditie om te innoveren?*
- 3) *Hoe speelt het familiegebeuren in op innovatie bij ambachtelijke bedrijven?*

De aard van dit onderzoek zal kwalitatief zijn en er zal dus gebruik worden gemaakt van diepte-interviews in een ambachtelijk familiebedrijf in Vlaanderen om zo een betere kijk te krijgen op innovatie binnen de ambachtelijke sector. Een nauwkeurige uiteenzetting van de onderzoeksmethode zal later binnen deze masterproef nog aan bod komen binnen het hoofdstuk *Onderzoeksmethode*.

2. Literatuurstudie

In deze literatuurstudie wordt dieper ingegaan op de hierboven vermelde deelvragen. Op deze manier worden de meest belangrijke concepten uit de centrale onderzoeksvraag onderzocht en beschreven. Later in deze masterproef zal de informatie uit de bestaande literatuur worden vergeleken met de inzichten die werden verzameld uit de interviews.

2.1 Ambacht

Om te beginnen met dit onderzoek is het belangrijk om eerst vast te leggen aan welke criteria een bedrijf moet voldoen om beschouwd te worden als ambachtelijk. De term ambacht is moeilijk om op een korte en eenvoudige manier uit te leggen. Wanneer spreken we van een ambacht? Of wanneer kan

een product of dienst geklasseerd worden als ambachtelijk? De FOD Economie maakte een lijst met drie voorwaarden waar een product aan moet voldoen om ambachtelijk te zijn:

- 1) Ten eerste zijn de onderdelen of componenten waaruit de producten vervaardigd worden van groot belang. Het is dan ook verplicht dat de vervaardiger kan aantonen dat de specifieke grondstoffen die hij/zij gebruikt heeft bij het vervaardigen van het product, zichtbaar zijn wanneer het product voltooid is. Dit kan chemisch getest worden om zeker te zijn. Voor ambachtelijke producten kunnen grondstoffen van organische of niet-organische oorsprong gebruikt worden (Costin, 2001). Of een product ambachtelijk is of niet hangt ook af van de oorsprong van gebruikte componenten. De vervaardiger van de ambachtelijke producten moet de oorsprong en het gebruik van de componenten kunnen rechtvaardigen (FOD Economie, 2019).
- 2) Daarnaast is de manier waarop de producten vervaardigd worden het tweede criteria voor ambachtelijkheid. Voor het maken van ambachtelijke producten zijn specifieke vaardigheden cruciaal. De vervaardiging van de producten moet grotendeels op een manuele manier gebeuren. (FOD Economie, 2019) Ambachtelijke producten worden gemaakt door iemand gespecialiseerd in het maken van dit specifieke product. Hij/zij bezit een hoge mate van vaardigheid en kunde voor de vervaardiging van het product. Dit kan pas na een grote hoeveelheid tijd

besteed te hebben aan dit werk (Costin, 2001)

- 3) De derde en laatste voorwaarde is dat de productie niet op een te grote schaal mag gebeuren. De FOD Economie geeft aan dat producten vervaardigd moeten worden op "*kleine tot zeer kleine schaal*". Specifieke hoeveelheden of meetinstrumenten hoe deze hoeveelheden bepaald worden, worden niet gegeven.

2.2 Het proces van productinnovatie

Volgens Ahuja & Lampert (2001) hangt het succes van een bedrijf af van drie voorwaarden. Eerst moet er een bepaalde vraag in de markt naar producten of diensten zijn waar het bedrijf aan kan voldoen. Ten tweede moet het bedrijf over een concurrentieel voordeel beschikken ten opzichte van de andere spelers in de markt. Er moet een factor zijn die het bedrijf in kwestie beter maakt dan zijn concurrenten. Ten derde moet het bedrijf intern in orde zijn om bovenstaande taken te kunnen vervullen. Alle processen binnen het bedrijf moeten voldoende in orde zijn om aan de vraag te kunnen voldoen, en dit met een concurrentieel voordeel. Hieruit kan worden afgeleid dat twee begrippen cruciaal zijn voor het goed presteren van een onderneming, namelijk continuïteit en innovatie. Twee tegenstrijdige begrippen die op een goede manier op elkaar moeten worden afgestemd en waarvan de verhouding tussen beiden van dicht bij moet worden gemonitord (Bouwen & Fry, 1988).

Continuïteit moet in zekere zin gewaarborgd worden. Dit houdt in dat bedrijven aandacht moeten schenken aan de zaken die er voor zorgen dat ze dagelijks goed kunnen functioneren, als ook voor de sterktes

uit het verleden die vandaag nog zichtbaar zijn en die er voor hebben gezorgd dat ze staan waar ze nu staan. Het is belangrijk dat werknemers zich met het bedrijf kunnen identificeren. Er moet goed nagedacht worden wanneer er zaken aangepast of geïnnoveerd worden, aangezien dit de motivatie en prestaties van medewerkers kan ondermijnen. Continuïteit kan op een goede manier gewaarborgd worden wanneer er binnen het gehele bedrijf duidelijk wordt aangegeven wat de belangrijkste sterktes zijn, en door geen veranderingen te doen die zorgen dat deze sterktes niet kunnen worden aangewend (Bouwen & Fry, 1988). Het is dus ook belangrijk dat een bedrijf de continuïteit kan bewaren terwijl ze aan innovatie doen.

Daarnaast is het ook zeer belangrijk dat een bedrijf op een efficiënte manier aan innovatie doet, aangezien veranderingen nodig zijn om stabiliteit doorheen de tijd te kunnen bewaren (Accard, 2018). Concreet, is innovatie dus niet alleen nodig om het marktaandeel te vergroten, maar het zorgt ook voor het overleven van een bedrijf op lange termijn (Banburry & Mitchell, 1995). Om aan innovatie te kunnen doen, moeten werknemers de tijd en mogelijkheden hebben om nieuwe ideeën te bekomen en te onderzoeken. Deze ideeën moeten ook gehoord en geëvalueerd worden, alvorens ze als innovatie binnen de organisatie geïmplementeerd kunnen worden. Desouza et al. (2009) geeft in vijf stappen het proces weer van bedrijven die aan innovatie doen. De eerste stap noemen zij *Idea generation and mobilisation*. *Generation* duidt op het bedenken van nieuwe ideeën, terwijl *mobilisation* wijst op het aanwenden van reeds bestaande informatie op een nieuwe manier. Dit kan zijn door een bestaand product of proces binnen een nieuwe context te plaatsen,

of door een bestaand idee aan te passen tot iets nieuws. De tweede stap binnen het innovatieproces wordt *advocacy and screening* genoemd. Binnen deze stappen worden ideeën uit de eerste stap geëvalueerd en beoordeeld. Er wordt gekeken naar het potentieel van de ideeën, en ook de valkuilen worden afgewogen. Wanneer een idee door deze stap geraakt, en dus wordt goedgekeurd, is het tijd om het idee te gaan testen. Dit gebeurt binnen de derde stap, namelijk de *experimentation*-fase. Binnen deze fase worden ideeën in de praktijk getest. Er wordt getest, mogelijk aan de hand van een prototype, of het product goed genoeg is om verkocht te worden. Wanneer het innovatieve product is goedgekeurd door experimenten in de praktijk, moet er gekeken worden hoe men het product precies kan aanbieden aan klanten. Dit gebeurt binnen de vierde fase van het proces, namelijk *commercialization*. In de commerciële fase wordt bekeken op welke manier het product wordt gepresenteerd aan de klanten, wie deze klanten precies zijn, en hoe het product bij de klanten geraakt. Wanneer deze vragen beantwoord zijn, bevinden we ons binnen het laatste stadium van het proces. Deze fase wordt *diffusion and implementation* genaamd. *Diffusion* houdt in dat over het nieuwe of vernieuwde product wordt gecommuniceerd naar de potentiële klanten. Er moet worden gezorgd dat het product aanslaat bij de klant, en dat hij/zij het nieuwe of vernieuwde product wil kopen. De mate waarin klanten deze vernieuwingen zullen accepteren, hangt sterk af van communicatie. Het is noodzakelijk dat de klant zeer duidelijk weet welke aspecten er vernieuwend of nieuw zijn, en welk voordeel dit biedt ten opzichte van oudere technologieën. Enkel dan kan innovatie ook echt winstgevend zijn voor een bedrijf (Calantone, Chan & Cui, 2006). Wat

interessant is, is het feit dat deze stap gezien kan worden als de laatste stap van het proces, maar ook als de eerste van een nieuwe kringloop. Het innovatieproces is een keten, dus er bestaat de mogelijkheid dat een product later terug zal worden opgepikt in de eerste fase, waarin het de basis kan vormen voor nieuwe ideeën (Desouza et al., 2009).

Verschillende factoren kunnen zorgen dat bedrijven op een succesvolle manier kunnen innoveren. Zo geven Bouwen & Fry (1988) en Ahuja et al. (2008) aan dat de structuur van een bedrijf een impact heeft op innovatie. Bedrijven die sterk gecentraliseerd zijn, zijn minder innovatief dan bedrijven met een meer organische structuur. Het is dus mogelijk om meer ruimte te creëren voor innovatie op alle niveaus door een minder strenge hiërarchie. Ook regelmatige toekomstvoorspellingen en open communicatie tussen de verschillende afdelingen in een bedrijf zijn positief voor innovatie (Ahuja et al., 2008). De uitwisseling van informatie en middelen tussen de verschillende afdelingen van een bedrijf is cruciaal (Olson, Walker & Ruekert, 1995). Verder is ook het gebruik van externe experts zeer positief voor innovatie in een bedrijf. Zo zijn bedrijven die veel beroep doen op externe raadgevers voor input over het algemeen innovatiever dan bedrijven die dit niet doen (Bouwen & Fry, 1988). Ten slotte is het invoeren van een beloningssysteem ook een goede manier om innovatie te stimuleren. Dit geldt voor alle niveaus van een bedrijf. Zo is het een motivatie voor werknemers om innovatiever te zijn wanneer ze weten dat er een beloning als tegenprestatie wacht. Ook voor managers is een beloningssysteem zeker aangewezen. Zij zetten het beleid van een bedrijf uit, en kunnen innovatie in grote mate sturen van bovenaf.

Dit hoofdstuk gaf aan welke stappen van belang zijn binnen het proces van productinnovatie en welke factoren bijdragen tot het succes van innovaties. Binnen dit onderzoek zal het van belang zijn om te kijken of deze theorie, die op bedrijven in het algemeen van toepassing is, ook zal gelden voor innovatie binnen de ambachtelijke sector. Zo is het belangrijk te achterhalen welke factoren innovaties beïnvloeden. In de volgende delen zal de focus gelegd worden op de impact van traditie, maar ook de invloed van familiebedrijven op innovatie. De impact van traditie op innovatie kan innovatie op zowel positieve als negatieve manier beïnvloeden.

2.3 Impact van traditie op innovatie

Omdat traditionele technieken een grote rol spelen bij het produceren van ambachtelijke producten, is het belangrijk om te onderzoeken welke impact het gebruik van traditionele technieken heeft op innovatie in een bedrijf. Tegenwoordig heerst er vaak de tendens om steeds meer vernieuwing na te streven en dus minder lang vast te houden aan oudere en traditionelere technieken (Cohen & Levinthal, 1990). Er wordt veel vertrouwen geplaatst in alles wat nieuw is, waardoor er vaak vergeten wordt dat oude kennis ook voordelen kan bieden (De Massis et al., 2016). Deze denkwijze valt echter ook te begrijpen, aangezien het bewezen is dat bedrijven die zich verdiepen in de nieuwste technologieën een beter beeld hebben op welke technologieën in de toekomst zullen doorbreken (Cohen & Levinthal, 1990). Het kijken naar traditionele en oude technieken kan echter ook zeer voordelig zijn wanneer een bedrijf aan innovatie doet. De onderzoeken van De Massis et al. (2016) en Petruzzelli et al. (2012) melden dat het onderzoeken van oudere technieken een

positief effect heeft op innovatie en kan zorgen voor nieuwe inzichten. Oude technieken hebben voor een bedrijf namelijk enkele voordelen (Petruzzelli et al., 2012). Ten eerste zijn oudere technieken betrouwbaarder, omdat ze over een lange tijd getest zijn en zich al bewezen hebben op de markt (March, 1991). Daarnaast is oudere informatie ook een stuk zeldzamer dan recente informatie en dus ook waardevoller. Een firma moet namelijk al een lange tijd meedraaien in de markt om over historische informatie te kunnen beschikken (Argote, 2012).

Zeker wanneer traditionele technieken gecombineerd worden met nieuwere technieken leidt dit tot het beste resultaat. De Massis et al. (2016) klasseren dit proces zelfs als een nieuwe strategie om aan innovatie te doen, *Innovation Through Tradition* (ITT) genaamd. Hij beschrijft ITT als volgt: "*ITT is a product innovation strategy that addresses the recency bias in innovation management and allows a firm to deploy new product functionalities and meanings based on the interiorization and reinterpretation of knowledge rooted in the past of the firm or of its territory*" (De Massis et al., 2016, , p. 112). Petruzzelli et al. (2012) en Katila (2012) melden echter wel dat er een bepaalde valkuil bestaat, namelijk het onderscheid tussen intra-industriële en extra-industriële kennis. Beide bronnen melden dat extra-industriële kennis, die vergaard wordt door het onderzoeken van andere sectoren, inderdaad een zeer positief effect heeft op innovatie, maar dat het bestuderen van intra-industriële kennis, die zich reeds bevindt binnen het bedrijf zelf of bij concurrenten, het omgekeerde effect heeft. Wanneer bedrijven intra-industriële kennis betrekken bij het innovatieproces, zou dit eerder schadelijk zijn voor innovatie.

Er bestaat ook het gevaar dat bedrijven te lang vasthouden aan oudere technologieën in hun huidige vorm, wanneer er recentere en betere technologieën beschikbaar zijn. Dit fenomeen wordt 'racing' genoemd. *Racing* zal in de meeste gevallen negatief uitpakken voor een bedrijf, omdat het product dat ze op de markt brengen, beschikt over verouderde functies. In enkele gevallen kan het zijn dat een bedrijf voor een bepaalde tijd geen negatieve effecten ondervindt van het vasthouden aan oudere technieken. Dat is het geval wanneer de technologische achterstand van een bepaalde functie van het product door andere functies wordt gecompenseerd. Na verloop van tijd echter zal nieuwe technologie altijd winnen van oudere toepassingen (Adner & Snow, 2010). Deze bron raadt daarom andere opties aan, namelijk de 'retreat'-strategie. Deze strategie houdt in dat een bedrijf best nieuwe technologieën kan gebruiken zodra ze beschikbaar zijn, maar ook de oudere technieken mogen niet worden vergeten. Bewezen technieken kunnen namelijk op een andere manier aangewend worden, door het voordeel van hun heterogeniteit uit te spelen.

Over onderlinge verhouding tussen ambachten en innovatie is er, zoals eerder al aangegeven, weinig bestaand onderzoek. Een recent onderzoek van Holmquist, Magnusson & Livholts (2019) geeft aan dat de nadruk vooral ligt op het hercombineren van allerhande zaken van het verleden en van het heden. Zo wordt aangegeven dat het mogelijk is te innoveren binnen de ambachtelijke sector door bijvoorbeeld oude materialen met nieuwe technieken te combineren, of oude technieken op nieuwe materialen. Op deze manier kunnen nieuwe inzichten verworven worden en nieuwe uitvindingen worden gedaan. Reeds bestaande producten en technieken van lang en minder

lang geleden worden dus omgevormd en gecombineerd tot innovatie.

Het betrekken van traditie wanneer een bedrijf innoveert kan dus zowel positief als negatief effect hebben op de kwaliteit van de innovatie. Dit is van groot belang voor dit onderzoek aangezien ambachtelijke bedrijven veel steunen op traditie en veel gebruik maken van traditionele technieken bij het vervaardigen van producten.

2.4 Innovatie in familiebedrijven

We maken gebruik van de volgende definitie van familiebedrijven: *"The family business is a business governed and/or managed with the intention to shape and pursue the vision of the business held by a dominant coalition controlled by members of the same family or a small number of families in a manner that is potentially sustainable across generations of the family or families."*(Chua, Chrisman & Sharma, 1999, p.25). Er werd voor deze definitie gekozen omdat de meeste ambachtelijke bedrijven familiebedrijven zijn en deze definitie breed genoeg is om een aantal dimensies te omvatten: familiaal eigenaarschap, familiale controle en governance en de wens om het bedrijf over te dragen naar de volgende generatie. Deze dimensies uit bovenstaande algemene definitie van familiebedrijven, bevatten een aantal aanknopingspunten met de centrale onderzoeksvraag. Zo is innovatie een belangrijk gegeven om te overleven, vandaar het belang dat innovatie binnen familiebedrijven verder onderzocht dient te worden.

Diaz-Moriana, Clinton, Kammerlander, Lumpkin, & Craig (2018) onderzochten de specifieke motieven voor familiebedrijven om in te zetten op innovatie. Zij konden drie belangrijke motieven onderscheiden. Als

eerste motief merkten zij op dat het voor een familie belangrijk is om door innovatie hun tradities, reputatie en verleden binnen het bedrijf te kunnen behouden. Het tweede motief is dat zij via innovaties willen zorgen dat er opbrengsten op lange termijn worden veiliggesteld. Ten slotte is innovatie ook belangrijk voor familiebedrijven om een verderzetting van het bedrijf over de generaties heen te kunnen waarborgen. Wanneer bedrijven worden geleid door families, heeft dit een grote impact op innovatie (Calabrò, Vecchiarini, Gast, Campopiano, De Massis & Kraus, 2019). Zo investeren familiebedrijven over het algemeen minder in innovatie, maar halen ze wel een grotere output (Duran et al., 2006). Dit wil zeggen dat familiebedrijven een stuk efficiënter zijn wanneer zij aan innovatie doen. Het onderzoek van Duran et al. (2006) meldt ook dat wanneer er een familiale CEO het bedrijf leidt, deze efficiëntie zelfs nog groter is. Vreemd genoeg geldt deze tendens niet voor de familiale oprichter van een bedrijf. Dit komt volgens Duran et al. (2006) door het feit dat beginnende bedrijven nog niet over een groot netwerk beschikken, en dat zij ook hun personeel en processen niet op de efficiëntste manier kunnen laten functioneren. Daarnaast heeft ook de generatie die de leiding heeft over het familiebedrijf een invloed op productinnovatie (Kraiczy, Hack & Kellermanns, 2015). Zo zal het productportfolio van een familiebedrijf risicovoller zijn naarmate een latere familiale generatie het bedrijf beheert. De oorzaak hiervan is het dalend belang van familiale opvolging naarmate de generaties vorderen. Dit onderzoek benadrukt ook dat de hoeveelheid familieleden in het managementteam een invloed heeft op productinnovatie. Zo blijkt dat hoe meer familieleden er in het managementteam

zetelen, hoe meer er aan productinnovatie wordt gedaan (Kraiczky et al., 2015). Ook de tendensen binnen familiebedrijven zijn van belang voor het succes van productinnovatie. Zo spelen familiecohesie en de diversiteit van persoonlijke doelen een grote rol. Beide factoren kunnen een positieve impact hebben op innovatie, omdat familiale samenhang zorgt voor een betere en vlottere toewijzing van middelen. Daarnaast kunnen deze tendensen ook een gevaar zijn voor de kwaliteit van innovatie, omdat ze kunnen leiden tot *groupthink* en het wegfilteren van unieke ideeën (Rondi, De Massis, & Kotlar, 2018).

Er zijn echter een aantal verschillen op het vlak van innovatie die opgemerkt worden tussen familiebedrijven enerzijds, en niet-familiebedrijven anderzijds. De Massis et al. (2015) geeft een lijst van verschillen tussen beide categorieën. Zo kan er ten eerste gemerkt worden dat communicatie een stuk beter verloopt binnen familiebedrijven, waardoor er een betere samenhang is bij de werknemers dan in niet-familiebedrijven. In een vorig hoofdstuk werd aangegeven dat open communicatie een positieve impact heeft op innovatie (Ahuja et al., 2008). Daarnaast valt het ook op dat familiebedrijven meer kleinere innovaties doen, terwijl niet-familiebedrijven vaker radicale innovaties introduceren. Daarnaast zijn familiebedrijven ook meer risico avers, terwijl niet-familiebedrijven meer openstaan voor risico. Beide factoren kunnen worden verklaard door Bergfeld & Weber (2011) en De Massis, Audretsch, Uhlaner & Kammerlander (2018). Zij ondervonden namelijk dat families handelen met als doel hun bedrijf op lange termijn veilig te stellen. Hierdoor zullen minder risico's genomen worden. Verder doen familiebedrijven vaker beroep op externen dan

niet-familiebedrijven. Dit zou kunnen verklaren waarom familiebedrijven efficiënter aan innovatie doen, aangezien input van externen een belangrijke factor is voor het succes van innovatie (Bouwen & Fry, 1988). Nog een factor die goed is voor innovatie is het feit dat familiebedrijven de gehele organisatie betrekken bij innovatie, terwijl dit in niet-familiebedrijven vaker wordt toebedeeld aan een specifiek team. Daarnaast spreken De Massis et al. (2015) ook over het feit dat familiebedrijven een lossere structuur hanteren voor het innovatieproces. Ook dit is een factor die bijdraagt aan hoe succesvol een bedrijf innoveert, aangezien al eerder besproken werd dat een lossere structuur met meer vrijheid beter is voor innovatie (Ahuja et al., 2008).

Ten slotte meldden Rondi et al. (2018) dat de overdracht van een familiebedrijf naar de volgende generatie een cruciaal moment is voor productinnovatie. Op dit moment krijgt een nieuwe generatie de mogelijkheid het belang van traditie ten opzichte van innovatie af te wegen. Dit kan zorgen voor een nieuwe impuls van innovaties binnen het familiebedrijf.

Dit hoofdstuk omschreef verschillende dynamieken binnen ambachtelijke familiebedrijven en hun invloed op productinnovatie. Algemeen innoveren familiebedrijven efficiënter dan niet-familiebedrijven, omdat er bij vele familiebedrijven een sterke wil aanwezig is om het bedrijf verder te zetten over meerdere generaties.

3. Onderzoeksmethode

3.1 Grounded Theory

Als onderzoeksmethode werd gekozen voor de *case study methode* zoals deze werd beschreven door Eisenhardt (1989), met als

doel het innovatiegebeuren binnen ambachtelijke familiebedrijven beter te begrijpen. Deze techniek is extra voordelig wanneer er nog maar weinig onderzoek is gevoerd over een bepaald thema, wat hier het geval is (Payne, 2007). Dat maakt het onderwerp van dit onderzoek zeer geschikt voor een *case study onderzoek*. Er werd gekozen om één ambachtelijk bedrijf met een baanbrekende innovatie zeer uitvoerig te onderzoeken. Er werd in dit opzicht gebruik gemaakt van de *single case methode*, waarbij meer inzicht wordt verworven door "the force of example" (Bloemen-Bekx, Van Gils, Lambrechts & Sharma, 2019). Verder is het van groot belang om de achterliggende bedrijfskundige en familiale dynamieken te achterhalen. De aard van dit onderzoek is kwalitatief, omdat een kwalitatief onderzoek meer geschikt is dan een kwantitatief onderzoek om achterliggende dynamieken te ontdekken en interpreteren (Pettigrew, 2013).

Als overkoepelende onderzoeksmethode werd gekozen voor de *Grounded Theory*. Deze methode werd geïntroduceerd door Glaser & Strauss (2017). Binnen deze onderzoeksmethode wordt er geleidelijk aan data verzameld, in dit geval bij een ambachtelijk familiebedrijf. De verzamelde data zal vervolgens gebruikt worden om een theoretisch beeld te vormen over het onderzoeksthema, en zal bijdragen ter beantwoording van de opgestelde deelvragen (Charmaz, 1996).

3.2 Case selecteren

Het selecteren van een juiste case is van groot belang om relevante theorieën te kunnen afleiden uit casestudy's (Eisenhardt, 1989). Daarom zat ik voor het selecteren van een case even samen met mijn promotor, Prof. Dr. Frank Lambrechts, die een

veelbelovende case voorstelde. Via de pers was hij in aanraking gekomen met het verhaal van Piano's Maene, een ambachtelijk familiebedrijf waar momenteel al de derde generatie actief is. De reden van hun verschijning in de pers was het succes van een innovatief product dat zij een tijd geleden hebben ontwikkeld en gelanceerd. Aangezien zulke baanbrekende innovaties bij ambachtelijke bedrijven niet zo makkelijk te vinden zijn, werd er beslist om enkel Piano's Maene zeer intensief te interviewen om zo een duidelijk beeld te vormen van alle dynamieken en processen rond dit nieuwe en innovatieve product.

Piano's Maene is een familiebedrijf waarvan de hoofdzetel gelegen is in Ruislede (BE). Het bedrijf werd opgericht in 1938, en bestaat ondertussen al meer dan 80 jaar. Piano's Maene staat in voor verscheidene activiteiten rond het pianogebeuren. Zo hebben zij een retail afdeling met verschillende winkels verspreid over België en Nederland, een eigen museum, en ook een eigen atelier waar ze naast het herstellen van piano's nu ook hun eigen vleugelpiano maken. Deze vleugelpiano, The Chris Maene Straight Strung Grand Piano, is het innovatieve product dat zij enkele jaren geleden op de markt hebben gebracht en waarmee ze actief zijn binnen het absolute topsegment van de vleugelpiano's. Het innovatieve aan deze vleugelpiano is dat de snaren rechtlijnig binnen de piano geplaatst worden. Die techniek werd in het prille begin van de piano ook toegepast, maar werd vervangen in het begin van de twintigste eeuw door kruissnarige piano's, omdat deze over meer power beschikten. Kruissnarige piano's bleven de trend, tot Piano's Maene enkele jaren geleden de rechtsnarige vleugelpiano

herintroduceerde, met grote aanpassingen en technologische vernieuwingen inbegrepen.

Binnen Piano's Maene werden verschillende personen verspreid over het gehele bedrijf geïnterviewd. Er werd gesproken met verschillende respondenten om zo een breed en duidelijk beeld te kunnen vormen van het innovatieproces rond de Chris Maene Straight Strung Grand Piano, van de rol

van traditie binnen het innovatiegebeuren en de familiale dynamieken rond innovatie. Tabel 1 geeft een lijst weer van de geïnterviewden binnen piano's Maene. De namen van de respondenten werden niet genoemd om een zekere vorm van anonimiteit te garanderen. *De lijst van de geselecteerde respondenten is chronologisch opgebouwd in de volgorde waarin de interviews werden afgenomen.*

Tabel 1

Geselecteerde respondenten

Respondent A is de externe CEO van Piano's Maene. Hij is reeds 13 jaar in het bedrijf actief, waarvan 10 jaar als CEO. Hij heeft veel passie voor muziek. Deze respondent is geen familielid van de familie Maene.

Respondent B is de productspecialist van de Chris Maene Straight Strung Grand Piano. Zo richt hij zich onder andere op de verkoop en marketing rond deze rechtsnarige vleugelpiano. Hij is actief in het bedrijf sinds 2018, en heeft een groot netwerk binnen de pianowereld. Daarnaast beschikt hij ook over veel kennis van piano's. Deze respondent is geen familielid van de familie Maene.

Respondent C houdt zich in het bedrijf bezig met het administratieve gebeuren binnen het atelier. Daarnaast werkt hij ook aan het maken van tekeningen en het ontwerpen. Hij begon eerst als stagiair binnen het bedrijf en werd vervolgens vast in dienst genomen. Deze respondent is geen familielid van de familie Maene.

Respondent D komt uit de tweede generatie van de familie Maene die in het bedrijf actief is. Hij is actief in het pianobedrijf sinds het begin van de jaren 70. Gedurende zijn loopbaan binnen het bedrijf heeft hij vele verschillende taken uitgeoefend, maar momenteel houdt hij zich vooral nog bezig met het atelier. Daarnaast heeft hij ook het voortouw genomen in de ontwikkeling van de Chris Maene Straight Strung Grand Piano. Hij heeft veel passie voor piano's.

Respondent E komt uit de derde generatie van de familie Maene die actief is binnen het bedrijf. Hij is verantwoordelijk voor het atelier als Atelier Manager, en is nu bijna 15 jaar actief binnen het bedrijf.

Respondent F komt uit de derde generatie van de familie Maene die actief is binnen het bedrijf. Hij bekleedt de functie van de Operations Manager en is ondertussen bijna 13 jaar actief in het bedrijf.

Tabel 1 vervolg

Respondent G is de Marketing & Sales manager binnen het bedrijf. Deze respondent is geen familielid van de familie Maene.

Respondent H is een ateliermedewerker en vakman. Binnen het atelier is hij voornamelijk bezig met het restaureren van piano's. Hij is ongeveer 10 jaar actief in het bedrijf. Deze respondent is geen familielid van de familie Maene.

3.3 Dataverzameling

De data van deze thesis werd verzameld door middel van diepte-interviews. Er werden zes individuele interviews afgenomen en één dubbel interview. Er vonden een reeks van intensieve interviews plaats om zo te achterhalen hoe het innovatieproces binnen het casusbedrijf georganiseerd werd, hoe zij traditie gebruikten om te innoveren en ten slotte om te kijken hoe het familiegebeuren binnen het casusbedrijf inspeelt op innovatie. Er werd gebruik gemaakt van een interviewleidraad als houvast voor de onderzoeker en de interviews verliepen semigestructureerd. In samenspraak met de promotor en co-promotor, werd er beslist om de interviews samen met twee van mijn medemasterstudenten uit te voeren, namelijk Claudia Janssens en Monica Jaki. Zij behandelden binnen hun thesis hetzelfde onderwerp als ik, maar met een andere invalshoek. Het voordeel van deze samenwerking was dat het afnemen en uitschrijven van de interviews efficiënt verliep. De interviewleidraad die werd toegevoegd in de *Bijlage* van deze masterproef bevat dan ook vragen en onderwerpen die niet van toepassing zijn voor mijn afzonderlijk onderzoek, maar wel voor dat van mijn medestudenten. Wel hebben deze vragen voor mij gedurende de interviews bijgedragen tot

het schetsen van een breder beeld van de gehele organisatie.

Wegens de huidige maatregelen rond het coronavirus werd er ook beslist om alle interviews af te nemen via Skype of andere platformen om te videobellen. Onze contactpersoon binnen Piano's Maene was de CEO. Met hem werd eerst een zeer uitgebreid interview afgenomen ter verkenning van het bedrijf, alvorens we in samenspraak met hem de volgende respondenten binnen het bedrijf selecteerden op basis van hun relevantie tot het onderzoek. In totaal werden er 8 personen geïnterviewd die werkzaam zijn binnen Piano's Maene. Er werd gekozen om vooral mensen te interviewen die betrokken waren bij het ontwikkelen, lanceren en verkopen van de Chris Maene Straight Strung Grand Piano. Dit waren vooral mensen die werkzaam waren in het atelier, of die marketing of sales gerelateerd werk binnen het bedrijf verrichtten. Daarnaast werden ook alle leden van de familie geïnterviewd die in het bedrijf actief zijn.

3.4 Data-analyse

Na elk interview werd er systematisch gezorgd dat de afgenomen interviews zo snel mogelijk getranscribeerd werden alvorens het volgende interview begon. Op deze manier konden nieuwe inzichten, die in een interview duidelijk werden, mee worden genomen naar het volgende interview om hier verder op in te

gaan. Zo maakte elk afgenomen interview het mogelijk om steeds specifiekere en gerichtere vragen te stellen. Deze manier van werken valt binnen de methode van *Constant Comparison*, een methode die zeer aangewezen is bij het analyseren van

kwalitatieve data (Boeije, 2002). Dit was ook zeer handig omdat onze technische kennis over piano's, die nodig was om bepaalde delen van het innovatieproces te begrijpen, zo geleidelijk aan werd aangevuld.

Tabel 2

Voorbeeld van open coderen

Respondent D, de familiale eigenaar uit de tweede generatie, spreekt over zijn intrede in het familiebedrijf, het belang van goede medewerkers en zijn passie voor het beroep.	
Intrede in het familiebedrijf Taken familieleden voor intrede	Ik ben begonnen in de zaak van mijn vader en mijn moeder. Zij restaureerden en herstelden piano's. Mijn moeder verkocht ze, en mijn vader deed op zondag de boekhouding. Maar toen ik erbij kwam was dat een nieuwe impuls. De verkoop nam toe. Maar ik had snel door, dat als we zoveel instrumenten per jaar verkochten, dat we ook zoveel instrumenten per jaar zouden moeten gaan onderhouden. Ik dacht dat als er niks gedaan werd, dat we na 3-4 jaar zeker in de problemen zouden geraken. We hadden toen nog geen hulp. Maar het grote probleem is ook dat je pianostemmers niet van straat kan halen. Die moet je volledig zelf opleiden, en in het begin was het zeer moeilijk omdat we ook geconfronteerd worden met een nieuwe realiteit
Impuls intrede nieuwe generatie Gedachten over groei Toename werkdruk door verkoop	
Inzien nood meer personeel Specifieke kennis noodzakelijk voor beroep pianostemmer	
Nood aan zelf opleiden personeel Moeite opleiden nieuw personeel Aanpassing aan werken met personeel	
	...
Belang mensenkennis Tijd en moeite in opleiding	Dat had vooral te maken met mensenkennis. Om ze te selecteren en om er tijd in te steken om die mensen op te leiden. Maar ik denk dat er bij vele dat probleem was, dat ze direct verwachten dat mensen konden wat ze zelf kunnen. De klanten moeten dat ook gewoon worden. Als ze op het begin naar het bedrijf belden, hadden ze mij aan de telefoon. Maar later deed een werknemer dat die ook nog tussendoor de snaren oplegde, terwijl ik meeding op transport, maar dan bleven ze wel altijd naar mij vragen. En dan moest ik dat altijd uitleggen dat deze persoon ook alles kon. Maar het had vooral te maken met dat we altijd in een groeifase zaten omdat we goede medewerkers hadden en omdat we financieel alles wat we hadden altijd terug geïnvesteerd hebben. Het gaat ook niet om er dan zelf nog andere dure hobby's te hebben en daarnaast ook nog eens het bedrijf te laten groeien. Mijn hobby was de pianozaak. Ik vind dat allesomvattend. Ik kom daar met veel interessante mensen in contact, en iedereen die een piano kocht, deed dat omdat die van het instrument hield, omdat die piano graag wilde spelen. Of die persoon nu rijk of arm was. Dus ik ben eigenlijk ook heel blij met het cliënteel en heb er ook veel plezier aan.
Gewenning klanten aan niet-familiale contactpersonen Ruime takenpakketten in deze fase	
Hechting klanten aan contact familie Gewenningsperiode	
Belang goede medewerkers Belang herinvesteren winsten familie Herinvesteren cruciaal voor groei	
Passie voor zijn werk Voldoening uit werk Liefde voor het instrument	
Goede band met klanten	

Het coderingsproces binnen dit artikel is gebaseerd op het artikel van Charmaz (1996) en bestaat uit drie delen. Het eerste wordt initieel coderen, line-by-line coderen of simpelweg open coderen genoemd. Binnen deze eerste stap in het coderingsproces wordt lijn-per-lijn elk getranscribeerd interview afgegaan en wordt de hoofdgedachte per zin benoemd. Het is belangrijk dat binnen dit deel een open kijk wordt behouden zonder te kijken

naar het theoretisch kader. Op deze manier was het mogelijk om nieuwe inzichten te ontdekken die niet werden opgemerkt wanneer de tekst gewoon gelezen zou worden. Open coderen geeft de eerste aanwijzingen om meer inzicht te krijgen in de verzamelde data (Charmaz, 1996). Een voorbeeld van open coderen kan worden teruggevonden in Tabel 2.

Tabel 3

Voorbeeld van gericht coderen

Respondent D, de familiale eigenaar uit de tweede generatie, spreekt over zijn intrede in het familiebedrijf, het belang van goede medewerkers en zijn passie voor het beroep.	
Impuls na intrede nieuwe generatie	Ik ben begonnen in de zaak van mijn vader en mijn moeder. Zij restaureerden en herstelden piano's. Mijn moeder verkocht ze, en mijn vader deed op zondag de boekhouding. Maar toen ik erbij kwam was dat een nieuwe impuls. De verkoop nam toe. Maar ik had snel door, dat als we zoveel instrumenten per jaar verkochten, dat we ook zoveel instrumenten per jaar zouden moeten gaan onderhouden. Ik dacht dat als er niks gedaan werd, dat we na 3-4 jaar zeker in de problemen zouden geraken. We hadden toen nog geen hulp. Maar het grote probleem is ook dat je pianostemmers niet van straat kan halen. Die moet je volledig zelf opleiden, en in het begin was het zeer moeilijk omdat we ook geconfronteerd worden met een nieuwe realiteit.
Belang goede werknemers opleiden
Belang familiale reputatie	Dat had vooral te maken met mensenkennis. Om ze te selecteren en om er tijd in te steken om die mensen op te leiden. Maar ik denk dat er bij vele dat probleem was, dat ze direct verwachten dat mensen konden wat ze zelf kunnen. De klanten moeten dat ook gewoon worden. Als ze op het begin naar het bedrijf belden, hadden ze mij aan de telefoon. Maar later deed een werknemer dat die ook nog tussendoor de snaren oplegde, terwijl ik meeding op transport, maar dan bleven ze wel altijd naar mij vragen. En dan moest ik dat altijd uitleggen dat deze persoon ook alles kon. Maar het had vooral te maken met dat we altijd in een groeifase zaten omdat we goede medewerkers hadden en omdat we financieel alles wat we hadden altijd terug geïnvesteerd hebben. Het gaat ook niet om er dan zelf nog andere dure hobby's te hebben en daarnaast ook nog eens het bedrijf te laten groeien. Mijn hobby was de pianozaak. Ik vind dat allesomvattend. Ik kom daar met veel interessante mensen in contact, en iedereen die een piano kocht, deed dat omdat die van het instrument hield, omdat die piano graag wilde spelen. Of die persoon nu rijk of arm was. Dus ik ben eigenlijk ook heel blij met het cliënteel en heb er ook veel plezier aan.
Winsten van familie herinvesteren	
Passie voor ambachtelijk beroep	

De tweede stap binnen het coderingsproces is *focused coding* of gericht coderen. Binnen deze stap worden codes die opmerkelijk vaker voorkwamen uit de vorige stap, open codering, geselecteerd en opgelijst. De codes die overblijven binnen de stap van het gericht coderen zijn normaal een stuk analytischer dan de meeste codes die niet geselecteerd werden, en zijn de eerste stap naar het uitwerken van een theoretisch kader (Charmaz, 1996). Binnen de fase van het gericht coderen bleven er nog 31 codes over van de grote stapel codes uit het open coderen. Een voorbeeld van gerichte codering kan worden teruggevonden in Tabel 3.

De laatste stap in het coderingsproces is het theoretisch coderen. Deze codes zijn door de onderzoeker toegewezen aan bepaalde codes uit het gericht coderen die samen een antwoord kunnen geven op de opgestelde deelvragen binnen dit artikel. Vanuit deze interpretatie kon er een theoretisch kader worden uitgewerkt, dat zal dienen als structureel overzicht voor het hoofdstuk *Bevindingen*. Na deze fase van het coderingsproces bleven er 4 grote categorieën over, die de rode draad vormen binnen het hoofdstuk *Bevindingen*.

3.5 Het omsluiten van de literatuur

In de volgende hoofdstukken zal er een vergelijking worden gemaakt tussen de verzamelde data uit de interviews en de inzichten die werden aangebracht in de literatuur. Dit is volgens Eisenhardt (1989) cruciaal om theoretische conclusies te kunnen trekken op basis van een kwalitatief onderzoek. Aangezien dit onderzoek gevoerd werd aan de hand van de *single case methode*, waarbij er door 'the force of example' (Bloemen-Bekx et al. , 2019) meer inzicht in een bepaald thema wordt verworven, zal er

enige terughoudendheid bestaan in het veralgemenen van verkregen inzichten op basis van de verzamelde informatie uit de interviews met Piano's Maene. Piano's Maene is een zeer specifieke case door de uniekheid van de piano als ambachtelijk product. Toch is deze case een zeer goed voorbeeld van succesvol innoveren binnen een familiebedrijf dat actief is in de ambachtelijke sector.

4. Bevindingen

4.1 Het innovatieproces

Als eerste werd nagegaan hoe het innovatieproces van de Chris Maene Straight Strung Grand Piano verliep bij het casusbedrijf. Een eerste opmerkelijke vaststelling is de impuls die ervoor zorgde dat het project werd opgestart. Respondent D had het idee rond een rechtsnarige vleugelpiano namelijk al langer in zijn hoofd zitten door zijn jarenlange ervaring met het maken van replica's van historische instrumenten. Door te focussen op het uitvoeren van zijn toenmalige dagelijkse taken werd dit idee nooit verder uitgewerkt, tot een wereldberoemde pianist via een gezamenlijke partner bij hen terecht kwam met een gelijkaardig idee. Dit was voor het bedrijf een unieke kans. Daarnaast was deze pianist zelf bereid om een gedeelte van de investeringen mee te financieren, waardoor het innovatieproces rond dit project in 2015 op gang kwam.

De eerste stap in het proces was het verzamelen van informatie uit het verleden. De belangrijkste bronnen hiervoor waren de zeer ruime kennis van Respondent D die hij door zijn jarenlange ervaring had verzameld, samen met de historische collectie van instrumenten die in het bezit is van de familie. Deze historische instrumenten werden nauwgezet onder de loep genomen en alle

onderdelen waaruit deze piano's bestaan, werden nauwkeurig afgemeten. Op deze manier werd er getracht een zo breed mogelijk beeld te verzamelen van de rechtsnarige piano's uit het verleden, en konden verschillen t.o.v. elkaar worden afgewogen. Zo werd aangegeven door respondent A:

"De eerste stap was naast alles wat al in het hoofd van Respondent D zat, dat we de collectie met antieke instrumenten gingen onderzoeken. Dat is een zeer uitzonderlijke collectie, omdat bijna ieder stuk een unieke uitvinding bevat waarvan er heel veel nooit verder geëvolueerd zijn doorheen de geschiedenis. Bij die stukken zaten ook zeer veel rechtsnarige piano's. We zijn begonnen met al deze instrumenten op te meten."

Binnen de volgende stap van het innovatieproces werd er aan de slag gegaan om een prototype uit te bouwen. Deel per deel werd er een prototype opgebouwd, waarbij in elke fase ook al duidelijk werd nagedacht over hoe een proces rond wederkerende productie kon worden opgezet. Er werden voor meerdere onderdelen pasvormen ontworpen, opmetingen gedaan en aantekeningen gemaakt. Aan de hand van een trial-and-error methode werden de mechanismes van verschillende onderdelen van nul af aan ontwikkeld en continu verbeterd, tot het eerste prototype klaar was.

De controle over het ontwikkelingsproces van de rechtsnarige vleugel lag bij Respondent D, omdat hij over een ongezien grote kennis van piano's beschikt, zelfs op wereldvlak. De input van kennis kwam grotendeels van bij hemzelf, waarna deze door Respondent C werden omgezet in ontwerpen en tekeningen. Respondent D vertelde dat hij door zijn grote kennis over historische piano's besliste om de

beslissingsmacht rond dit project bij hemzelf te houden:

"Toen heb ik wel beslist dat ik alles naar mezelf toe wou trekken, en dan voor het hele ontwerp van de piano, omdat ik wist dat ik het meeste kennis had, en dat ik altijd rond dit thema het meest bezig geweest ben. Want met hoe meer mensen je aan zo een project werkt, hoe meer je telkens een consensus moet zoeken."

Wel werd er door zowel Respondenten A, C, E, H en Respondent D zelf aangegeven dat er vaak gevraagd werd naar adviezen, zowel intern als extern. Zo werd er binnen het bedrijf zelf aan meerdere mensen van het atelier naar adviezen gevraagd i.v.m. de productie. Medewerkers werden ook betrokken bij de bouw van de prototypes, maar hielden zich dan meestal enkel bezig met de bouw van het instrument en niet het ontwerp. Zo vertelde Respondent E dat hij telkens de ideeën van zijn vader uitvoerde in de vorm van het bouwen van bepaalde onderdelen. Extern werd er aan toppianisten gevraagd om kort te spelen op de piano, en vervolgens werd hun mening gevraagd. Deze adviezen werden door Respondent D zeker meegenomen, maar de eindbeslissing lag wel altijd bij hemzelf door zijn grote kennis van het instrument.

Er werd ook aangegeven binnen de interviews dat er enkele organisatorische maatregelen belangrijk waren om het innovatieproces goed te laten verlopen. Zo werd er gemeld door Respondenten E en F dat het van groot belang is om ambachtelijke innovatie te koppelen aan een andere ondersteunende bedrijfsactiviteit, zodat er altijd een voldoende financiële buffer is ter bescherming van het innovatieproces. Deze activiteit is in het geval van het casusbedrijf de retail. Daarnaast werd ook vermeld door

verschillende respondenten dat het tijdens het innovatieproces belangrijk was om de continuïteit binnen het atelier tijdelijk af te bouwen. Bestellingen van replica's van historische instrumenten werden tijdelijk niet meer aangenomen, en enkel de reeds geplaatste bestellingen werden nog afgewerkt. Er werd een klein team van vakmensen geselecteerd binnen het atelier die zouden werken aan het nieuwe project. De rest van het bedrijf bleef wel gewoon draaien zoals gewoonlijk. Enkel binnen het departement waar de vakmensen actief zijn, werd de continuïteit tijdelijk onderbroken om te focussen op het project rond de innovatieve rechtsnarige vleugel.

4.2 Communicatie

Naast het ontwikkelingsproces van een innovatief product is ook communicatie en promotie zeer belangrijk om het project te laten slagen. Promotie voor de Chris Maene Straight Strung Grand Piano werd vooral gevoerd door het betrekken van wereldwijde toppianisten. Respondent B vertelde dat hij een groot netwerk had binnen deze wereld, en dat hij er zo in slaagde om de nieuwe piano te laten bespelen door enkele wereldberoemde pianisten. Zij waren allemaal zeer onder de indruk en een aantal van hen gebruikte vanaf dat moment ook vaak de Chris Maene Straight Strung Grand Piano bij hun concerten en cd-opnames, wat zorgde voor een grote boost op het vlak van promotie. Zo vertelde Respondent B:

“Zo is het balletje gaan rollen. Nu hebben we dus een vijftal toppianisten, en dat lijkt niet veel maar in die wereld best wel. Zeg maar vijf uit de top tien, die ons project ondersteunen en zeer regelmatig onze piano gebruiken voor grote concerten in concertgebouwen in Amsterdam of in Parijs of waar dan ook. En dat

ondersteunen we dan natuurlijk, want dat zorgt voor een enorme credibility”

Daarnaast is ook de manier waarop deze innovatie t.o.v. de kruissnarige piano gepositioneerd wordt van belang. Er is één merk van kruissnarige piano's die absolute marktleider is in het topsegment van vleugelpiano's. Het casusbedrijf is tevens ook importeur van dit merk, en wil interne en externe belangenconflicten vermijden. Door de Chris Maene Straight Strung Grand Piano te presenteren als een alternatief voor naast de kruissnarige vleugel, en geen substituut, is er van een belangenconflict geen sprake.

Verder zijn er nog enkele opvallende kenmerken aan promotie binnen het casusbedrijf. Als ambachtelijke pianomaker speelt beleving een grote rol in de verkoop van piano's. Zo melden Respondenten B en G, die beide een marketing gerelateerde functie uitoefenen in het bedrijf, dat beleving een grote meerwaarde kan betekenen bij de verkoop van een piano. Zo melden zij dat kopers het vaak belangrijk vinden om te zien hoe een instrument bij hen gemaakt wordt, en dat ze ook graag eens op het instrument willen spelen alvorens een aankoopbeslissing wordt gemaakt.

In de communicatie naar klanten wordt binnen het casusbedrijf ook altijd fel de nadruk gelegd op het traditionele aspect binnen het bedrijf dat reeds door drie generaties van de familie uitgedragen worden. Respondenten A, D, E en F vertelden dat de traditie die het bedrijf uitstraalt voor vele klanten een bewijs van kwaliteit en betrouwbaarheid is. Zo gaf Respondent D aan:

“Voor de klanten komt dat goed over. Ik ben de tweede generatie en mijn zonen de derde generatie. Ons bedrijf bestaat nu 82 jaar. Wij hebben klanten waarvan hun grootouders bij

ons een piano hebben gekocht, hun ouders ook, en zij zelf dan ook nu. Dat geeft veel vertrouwen.”

Ook de interne communicatie is binnen het casusbedrijf een belangrijke factor die bijdraagt tot succes. Zo meldde Respondent A dat ze binnen het management van het bedrijf er veel aandacht aan hechten dat de bedrijfsdoelstellingen duidelijk worden gecommuniceerd naar alle medewerkers. Hierover wordt binnen het bedrijf zeer open gecommuniceerd. Dit werd door verschillende respondenten in het casusbedrijf bevestigd. Het bedrijf maakt namelijk om de vijf jaar een plan met lange termijn doelstellingen voor de volgende vijf jaar. Daarnaast wordt er ook twee keer per jaar een infomoment georganiseerd in het bedrijf waar alle 85 medewerkers van het bedrijf aanwezig zijn. Op deze infomomenten worden de doelstellingen voor op zowel korte al lange termijn besproken.

4.3 Traditie en innovatie

Binnen het casusbedrijf zijn innovatie en traditie twee belangrijke termen. Zo is het casusbedrijf op de eerste plaats een bedrijf dat veel traditie uitstraalt, door de vele jaren dat het bedrijf al in handen is van dezelfde familie. Dit zorgt voor een imago van kennis en expertise naar klanten en werknemers toe, wat zich uit in een hoge kwaliteit van afgeleverde producten. Er worden nog veel traditionele technieken gebruikt bij het bouwen en restaureren van piano's. In welke mate er gebruik wordt gemaakt van traditionele technieken hangt van de kwaliteit af die een techniek in kwestie met zich meebrengt. Innovatieve en vernieuwde technieken worden ook gebruikt, maar er wordt altijd eerst gekeken of dit niet zorgt voor een verlaging van de kwaliteit van een piano.

Dit brengt ons bij innovatie. Ook innovativiteit is een zeer belangrijke term binnen het casusbedrijf. Er worden regelmatig innovatieve projecten opgestart. Respondent D vermeldde dat het altijd zeer belangrijk was om innovaties en vernieuwingen een kans te geven, omdat vernieuwingen tegenhouden nefast kan zijn voor het bedrijf.

Deze afweging tussen traditie en innovatie komt ook terug binnen de Chris Maene Straight Strung Grand Piano. Het innovatieve aan deze piano is dat zij teruggrepen naar oude technieken die al meer dan honderd jaar niet meer gebruikt worden, in dit geval rechtsharigheid, en deze aan te vullen met de nieuwe technieken, materialen en mogelijkheden van vandaag.

4.4 Unieke kenmerken van familiale dynamieken

Het familiegebeuren binnen het casusbedrijf heeft niet alleen een invloed op innovatie, maar op het gehele bedrijf. Dit uit zich in het feit dat ondertussen de derde generatie van de familie al actief is in het bedrijf. In 2004 begonnen Respondenten E en F als derde generatieleden in het bedrijf. Hun vader Respondent D, meldde dat opvolging altijd voor een zeer belangrijke impuls zorgde in het bedrijf, die gevolgd werd door een sterke groei. Dit gebeurde eerst toen hij zelf op achttienjarige leeftijd in de zaak van zijn ouders begon te werken, en herhaalde zich in 2004 opnieuw toen zijn beide zonen hun weg naar een functie in het familiebedrijf vonden. Respondent D meldde ook dat opvolging het best verloopt wanneer er geen druk wordt gezet op de volgende generatie om in het bedrijf toe te treden. Zo kon hij zelf pas beginnen nadat zijn oudste broer, die zijn ouders altijd noemden als opvolger, besliste om zelf niet te blijven werken in het bedrijf

omdat zijn interesses ergens anders lagen. Hierna kreeg Respondent D zelf, die wel zeer gemotiveerd was om te werken in het pianobedrijf, zijn kans. Dit vond Respondent D ook belangrijk voor zijn zonen. Hij vertelde dat hij zijn zonen nooit in de richting van opvolging geduwd had, maar dat zij uit eigen wil en motivatie in de zaak zijn beginnen werken. Ook een goede familiale band is volgens de drie familiale respondenten, met name Respondent D, E en F van zeer groot belang voor de goede werking van een familiebedrijf en het succes van innovatieve projecten.

Daarnaast zijn er nog enkele factoren van familiale aard die belangrijk zijn binnen het casusbedrijf. Zo kiest het bedrijf voor een zeer vlakke hiërarchische structuur, waar op enkele managers na iedereen op hetzelfde niveau staat. Ook het management is bereikbaar voor alle medewerkers in het bedrijf, dit werd reeds aangegeven binnen het deel *Communicatie*. Zo vermeldde ook Respondent E:

“Wat hier ook gewoon zo plezant is, is het feit dat er bijvoorbeeld iemand van het transport of magazijn samen eet met de CEO, of samen een biertje drinkt. Iedereen is hier gelijk en heeft zijn passie voor muziek en het werk.”

Deze vlakke structuur uit zich ook in het nemen van beslissingen over de algemene bedrijfsvoering. Terwijl bij het innovatieproces de beslissingen werden genomen door één familiale eigenaar, worden de beslissingen op het vlak van de bedrijfsvoering genomen door middel van consensus tussen alle managementleden. Het feit dat beslissingen in samenspraak met het hele team worden genomen, zorgt er voor dat beslissingen snel kunnen plaatsvinden en dat de verantwoordelijkheid niet weegt op één

persoon maar op de gehele groep. Deze groep van managementleden beslist in welke mate er risico's worden genomen. Respondenten A, E en F vertelden dat het bedrijf regelmatig risicovolle projecten doet, net zoals de Chris Maene Straight Strung Grand Piano. Zij legden wel alle drie de nadruk dat genomen risico's altijd berekende risico's zijn, die op basis van cashflowanalyses afgewogen worden.

Verder is ook de familiale reputatie van groot belang in en voor het bedrijf. Zo meldde Respondent D dat hij doorheen zijn loopbaan als familiale eigenaar vaak het advies kreeg om de familienaam niet aan de bedrijfsnaam te koppelen, maar hij legde dit advies altijd naast zich neer. Hij ziet een koppeling tussen de familienaam en de bedrijfsnaam als een extra verantwoordelijkheid, maar ook als een extra troef. Zo merkten Respondenten D, E en F op dat dit intern zorgt voor extra klantfocus, wat extern dan weer voor extra vertrouwen zorgt bij de klanten. De familiale reputatie is ook van belang voor de medewerkers van het bedrijf. Zo gaven Respondent G en H aan dat het voor hen een groot pluspunt is om in een familiebedrijf als het casusbedrijf te kunnen werken door de informele sfeer en goede verhoudingen onderling. Derde generatieleden, Respondenten E en F, melden ook dat zij dit heel belangrijk vinden dat de medewerkers zich kunnen identificeren met waar het bedrijf en de familie voor staan.

Door de Respondenten A, B, E en F werd ook aangegeven dat de financiële impact van het familiegebeuren ook van groot belang is voor het slagen van het bedrijf en van het innovatieve project. Binnen het casusbedrijf worden er weinig winsten uitgekeerd aan de familiale eigenaars, maar worden deze door de familie terug geherinvesteerd in het bedrijf. Familiale Respondenten E en F gaven aan dat

zij er meer voldoening uithalen om met behaalde winsten het bedrijf te laten groeien, dan deze te spenderen aan persoonlijke rijkdom. Zo gaf Respondent B aan:

“Ik denk dat iedereen hier constant streeft naar beter, meer en groei. En dat iedereen dat doet op zijn gebied en daarom groeit het ook constant. En het andere aspect is dat de familie altijd besloten heeft om de grote winsten niet uit te keren, maar te herinvesteren in het bedrijf. Ze hebben niet allemaal een buitenbedrijf, drie auto's en een jacht. Het zijn simpele mensen die simpel leven, maar die wel voor hun bedrijf leven.”

Ten slotte zijn er ook nog enkele factoren die bijdragen tot het succes van de innovaties. Ten eerste werd er aangegeven door Respondent A dat het implementeren van een veranderingscultuur die steunt op zelfsturende teams van groot belang is om succesvol te innoveren aan de ene kant, en om continuïteit te kunnen bewaren aan de andere kant. Deze zelfsturende teams worden ondersteund door een brede database van tekeningen, ontwerpen en logboeken waarop zij kunnen terugvallen. Ten tweede is ook de focus van de familiale eigenaar op het product en de ambachtelijke productie daar rond van zeer groot belang. Zo werd door Respondenten A, B, D en F aangegeven dat de grote sterkte van het familiebedrijf, die schuilt in de grote hoeveelheid kennis waarover de familie beschikt, behaald werd door zich als familie zeer sterk te focussen op de ambachtelijke productie, en niet door zich enkel met de bedrijfsvoering bezig te houden.

5. Discussie

Het doel van deze masterproef is om een beter beeld te scheppen van hoe ambachtelijke familiebedrijven aan

productinnovatie doen. Hiervoor werden drie deelvragen opgesteld waarmee getracht werd de centrale onderzoeksvraag duidelijk te beantwoorden.

De eerste deelvraag behandelde het innovatieproces binnen ambachtelijke familiebedrijven. De data die verkregen werd uit de interviews met het casusbedrijf zullen nu vergeleken worden met de inzichten uit de literatuur. Ten eerste valt bij deze vergelijking op dat het stappenplan voor het innovatieproces, zoals beschreven door Desouza et al. (2009), grotendeels overeenkomt met het proces van de ontwikkeling van de Chris Maene Straight Strung Grand Piano. Er is echter één groot verschil. Volgens het onderzoek van Desouza et al. (2009), vormt *advocacy and screening* de tweede stap in het innovatieproces. Binnen deze stap worden innovatieve ideeën uit de eerste stap geëvalueerd en beoordeeld, en wordt er afgewogen of het aangeraden is om het project op te starten. Uit de interviews bleek dat deze stap in het ontwikkelingsproces van de rechtsnarige vleugelpiano de eerste stap was in de praktijk. De oorzaak hiervan is de samenwerking met een wereldberoemde top pianist. Deze samenwerking zorgde ervoor dat de beslissing om het project op te starten zeer vlot verliep, en dat er daarna niet meer werd stilgestaan maar aan één stuk doorgewerkt. Er kan dus gesproken worden van een groter vertrouwen in een goede afloop door de medewerking van de wereldberoemde topgebruiker, waardoor er minder twijfel over een goede afloop bestond. Dit komt ook grotendeels door impact van de betrokkenheid van deze topgebruiker op de procesfase *commercialization* en binnen de volgende fase *diffusion and implementation*. De betrokkenheid van een wereldbekende topgebruiker vormt een belangrijke brug naar

potentiele klanten binnen het topsegment van de vleugelpiano's. Het feit dat deze toppianist wereldwijd optreedt geeft en cd's opneemt met de Chris Maene Straight Strung Grand Piano en dit product expliciet vernoemt, geeft een enorme boost aan de overtuigingskracht van het innovatieve aan dit product tegenover potentiële klanten. Na deze toppianist, die de aanzet had gegeven tot de bouw van de Chris Maene Straight Strung Grand Piano, is het bedrijf erin geslaagd om via het netwerk van Respondent B meerdere wereldberoemde pianisten de Chris Maene Straight Strung Grand Piano te laten promoten. Het feit dat deze topgebruikers zelf wijzen op de voordelen van het innovatie product t.o.v. bestaande producten, zorgt voor meer zekerheid binnen deze laatste twee fases die draaien rond het bereiken en overtuigen van potentiële klanten.

Verder zijn er ook nog enkele bevindingen over factoren die het innovatieproces beïnvloeden die terugkwamen in de interviews. Zo meldde Bouwen & Fry (1988) en Ahuja et al. (2008) dat een vlakke hiërarchie en een gedecentraliseerde structuur goed is voor productinnovatie. Dit is ook binnen het casusbedrijf het geval. Er zijn slechts vier hiërarchische niveaus binnen het bedrijf, en er werd door meerdere respondenten gemeld dat de communicatie tussen mensen op verschillende niveaus van het bedrijf zeer informeel verloopt, en dat elk management lid aanspreekbaar is voor elke medewerker van het bedrijf. Daarnaast meldde het onderzoek van Ahuja et al. (2008) ook dat het maken van regelmatige toekomstvoorspellingen en open communicatie twee belangrijke factoren zijn voor het slagen van het innovatieproces. Ook dit werd duidelijk bevestigd in de interviews met verschillende respondenten uit het casusbedrijf. Het bedrijf maakt zoals eerder

vermeld om de vijf jaar een plan met lange termijn doelstellingen voor de volgende vijf jaar. Daarnaast is er ook nog het infomoment rond de bedrijfsdoelstellingen dat twee maal per jaar wordt georganiseerd, en waar alle medewerkers aanwezig zijn. Ten slotte werd ook vaak in de literatuur vermeld dat bedrijven die veel input ontvangen van externen innovatiever zijn (Bouwen & Fry, 1988). Deze stelling werd gedeeltelijk bevestigd door verschillende bronnen in het casusbedrijf. Zij meldden dat het bedrijf tijdens het innovatieproces regelmatig advies heeft gevraagd aan externen, maar niet naar volledig nieuwe input. Zo werd er bijvoorbeeld regelmatig aan verschillende toppianisten gevraagd om een stuk te spelen op het prototype, waarna hun meningen werden meegenomen binnen de verdere ontwikkeling van de rechtsnarige vleugel. Deze externe adviezen gingen dus over het gebruik van het product, en niet over de bouw zelf. Voor de bouw ging het casusbedrijf wel uit van eigen sterkte die zich bevindt in de hoge hoeveelheid productkennis die ze intern bezitten.

De tweede deelvraag behandelde hoe ambachtelijke bedrijven traditie gebruiken om te innoveren. Holmquist et al. (2019) melden dat het hercombineren van oude en nieuwe technieken of materialen een goede manier is om te innoveren binnen de ambachtelijke sector. Dit valt ook op in het geval van de Chris Maene Straight Strung Grand Piano. Hier werden de beperkingen van een vergane traditionele techniek, in dit geval de rechtlijnige plaatsing van de snaren, heruitgevonden door de nadelen van deze techniek van vroeger te compenseren met technologieën, materialen en mogelijkheden van nu. Er kan dus geconcludeerd worden dat het casusbedrijf de techniek van ITT, zoals beschreven door De Massis et al. (2016), heeft

toegepast. Daarnaast werden in de literatuur ook twee voordelen genoemd die verbonden zijn aan het gebruiken van traditionele technieken. Het eerste voordeel, dat de nadruk legt op een hogere betrouwbaarheid van traditionele technieken, werd door het casusbedrijf ontkracht in het geval van de Chris Maene Straight Strung Grand Piano. Het tweede voordeel van de zeldzaamheid van oudere kennis, zoals beschreven door Argote (2012), kwam tijdens de interviews met het casusbedrijf wel zeer nadrukkelijk aan bod. Zo beschikt het casusbedrijf over een zeer grote hoeveelheid kennis die teruggaat tot het prille begin van de piano. Deze kennis huisvest zich in twee belangrijke bronnen van historische kennis, die allebei verbonden zijn aan de familiale eigenaars. De eerste bron is de grote collectie van historische instrumenten die de familie bezit. De kennis die verkregen werd door het onderzoeken van deze instrumenten was van cruciaal belang in het ontwikkelingsproces van de rechtsnarige vleugelpiano. De tweede bron van kennis zit bij Respondent D, die als familiale eigenaar uit de tweede generatie over bijna 50 jaar ervaring beschikt binnen de pianowereld. De zeldzame hoeveelheid kennis waarover hij beschikt is ook een cruciaal voordeel voor het casusbedrijf, met nadruk tijdens de ontwikkeling van een nieuw type piano.

Een zeer opvallende bevinding tussen de interviews en de literatuur is het effect van aan de ene kant intra-industriële kennis, en aan de andere kant extra-industriële kennis. Petruzzelli et al. (2012) en Katila (2012) gaven in de literatuur aan dat extra-industriële kennis een positieve invloed heeft op innovatie, terwijl intra-industriële kennis een negatief effect heeft. De bevindingen uit de interviews waren zeer tegenstrijdig met de literatuur, aangezien er in de interviews werd

aangegeven dat de intra-industriële kennis waarover het casusbedrijf beschikt van cruciaal belang was voor het slagen van het innovatieproject rond de rechtsnarige vleugelpiano. Dit kan een belangrijke bevinding zijn voor het belang van intra-industriële kennis binnen de gehele ambachtelijke sector. Omdat de productkennis binnen de ambachtelijke sector zo uniek en specifiek is, kan er gesproken worden van een bepaald micro klimaat voor elk ambachtelijke product afzonderlijk. De bevindingen uit de interviews met het casusbedrijf gaven dan ook aan dat de ontwikkeling van de Chris Maene Straight Strung Grand Piano enkel kon gebeuren door het juist aanwenden van de product-specifieke kennis die Respondent D door zijn vele jaren ervaring binnen de piano industrie had opgedaan. Dit kan een verklaring geven voor het feit dat intra-industriële kennis zo zwaar doorweegt t.o.v. extra-industriële kennis, en dat innovatie dus vooral binnen de industrie zelf gezocht wordt.

De derde deelvraag behandelde hoe het familiegebeuren een impact heeft op innovatie binnen ambachtelijke bedrijven. Kraiczy et al. (2015) melden dat de generatie die het familiebedrijf beheert van groot belang is voor productinnovatie in een familiebedrijf. Volgens de literatuur zou het productportfolio van een familiebedrijf meer variëteit bieden naarmate een latere generatie aan het roer staat. Deze stelling werd bevestigd doorheen de interviews in het casusbedrijf. Want terwijl de eerste generatie enkel aan herstelling en retail deden, voegde Respondent D die tot de tweede generatie behoorde hier ook het bouwen van historische replica's aan toe. Ten slotte werd er enkele jaren geleden, nadat de derde generatie in het bedrijf was toegetreten, een innovatief project opgestart waarin ze hun eigen piano's gingen

produceren. Rondi et al. (2018) gaven aan dat het moment waarop een nieuwe generatie toetreedt vaak een grote impuls is binnen een familiebedrijf. Ook dit werd door respondenten van het casusbedrijf bevestigd. Dit voor zowel de overgang van generatie één naar twee als van twee naar drie. Zo vermeldde Respondent D, die tot de tweede generatie van de familie behoort, dat zijn toetreding onmiddellijk voor een sterke groei zorgde. Toen hij binnen het familiebedrijf begon, waren er namelijk enkel familieleden binnen het bedrijf actief. Respondent D nam kort na zijn intrede zelf het initiatief om geleidelijk aan het personeelsbestand met externe medewerkers uit te breiden. Dit zorgde ook voor groei van de omvang van het bedrijf. Na zijn intrede begon het bedrijf ook met de productie van replica's van historische instrumenten. Ook de intrede van de derde generatie bracht een impuls teweeg. Kort na hun intrede begon het bedrijf namelijk met het produceren en ontwikkelen van hun eerste eigen product, en breidde het bedrijf ook uit naar Nederland.

Verder zijn er ook nog enkele familiale factoren die een grote impact hadden op het innovatieproces. Zo zouden familiebedrijven vaker medewerkers van over de gehele organisatie betrekken, terwijl niet-familiebedrijven eerder een specifiek team zouden oprichten om te werken aan een innovatieproject (Bouwen & Fry, 1988). Olson et al. (1995) gaven al aan dat de eerste optie het meest effectief is. Wat opvalt bij het casusbedrijf is dat het innovatieproces werd opgericht rond één persoon, namelijk Respondent D uit de tweede generatie. Deze persoon nam zelf de beslissingen rond het ontwikkelingsproces, omdat de grootste hoeveelheid productkennis binnen het casusbedrijf zich voornamelijk bij hem bevindt. Medewerkers hielpen wel met het

uitvoeren van de productie, maar de input kwam van bij één persoon. Dit is een zeer opmerkelijke vaststelling voor ambachtelijke bedrijven in tegenstelling tot niet-ambachtelijke bedrijven die niet in de literatuur kan worden teruggevonden. Ten slotte is er ook nog een andere factor uit het familiegebeuren die inspeelt op productinnovatie, namelijk de losse bedrijfsstructuur. Bouwen & Fry (1988) en Ahuja et al. (2008) gaven al aan dat een losse bedrijfsstructuur en een vlakke hiërarchie goed is voor productinnovatie, en ook De Massis et al. (2015) gaven al aan dat het innovatieproces bij familiebedrijven vaak efficiënter verloopt omdat zij vaker een losse structuur hebben. Dit theoretisch gegeven werd ook bevestigd door de verzamelde informatie uit de interviews, aangezien het casusbedrijf aangaf dat zij vanuit een zeer gedecentraliseerde structuur en vanuit een vlakke hiërarchie werken.

6. Conclusie

We kunnen op basis van de vergelijking van de literatuur en de informatie uit de interviews concluderen dat er veel overeenkomst is tussen hoe ambachtelijke bedrijven aan productinnovatie doen en hoe niet-ambachtelijke bedrijven dit doen. Deze overeenkomsten met de literatuur werden ook op voorhand verwacht, omdat de literatuur over innovatie, traditie en het familiegebeuren zich telkens toeleegde op bedrijven in het algemeen, i.p.v. zich te beperken tot één specifieke sector. Toch viel in dit onderzoek op dat de ambachtelijke sector wel enkele afwijkingen vertoonde met de literatuur.

Het innovatieproces bij ambachtelijke bedrijven komt grotendeels overeen met het proces bij niet-ambachtelijke bedrijven. De opmerkelijke stap betreffende de beslissing

over het al dan niet opstarten van het project snel kon gebeuren. Die beslissing werd ook genomen op het begin van het innovatieproces, door de samenwerking met een externe topgebruiker. De deelname van deze topgebruiker aan het project zorgde ervoor dat er minder moest worden stilgestaan om de haalbaarheid van het project te beoordelen, omdat deze topgebruiker een grote impact zou hebben op de adaptatie van het innovatieve product door potentiële klanten.

Een opvallende bevinding bij de deelvraag over hoe ambachtelijke bedrijven traditie gebruiken om te innoveren, was het belang van de zeldzaamheid van kennis. Deze zeldzame kennis zat in het geval van het casusbedrijf opgeslagen bij de familie, aan de ene kant in een collectie historische instrumenten, en aan de andere kant in de ervaring van de familiale eigenaar uit de tweede generatie. Daarnaast was de meest opvallende bevinding binnen dit deel dat eerder onderzoek bij niet-ambachtelijke bedrijven aangaf dat intra-industriële kennis schadelijk is voor innovatie, terwijl deze specifieke kennis volgens het casusbedrijf cruciaal was voor het succes van het ontwikkelingsproces van hun rechtsnarige vleugelpiano. Deze grote hoeveelheid product specifieke kennis versterkt het vertrouwen in een goede afloop van een innovatieproces binnen de ambachtelijke sector.

Ten slotte was er ook nog een opvallend verschil terug te vinden bij de invloed van het familiegebeuren op productinnovatie. Zo viel op dat het innovatieproces binnen het casusbedrijf werd opgezet rond één persoon, namelijk een familiale eigenaar uit de tweede generatie met zeer veel productkennis. Dit is opvallend in tegenstelling met niet-ambachtelijke

familiebedrijven, waar de literatuur benadrukte dat innovatie het meest effectief is wanneer er medewerkers van over de gehele organisatie deelnemen aan het innovatieproces.

We kunnen concluderen dat het belang van de familie die aan het roer staat in een familiebedrijf binnen de ambachtelijke sector van zeer groot belang is voor het succes van productinnovatie. Deze bemerking wordt ondersteund door de grote hoeveelheid specifieke kennis over hun stiel die de familie in handen heeft, die er ook voor zorgt dat familiebedrijven in de ambachtelijke sector in grote mate bereid zijn om risico's te nemen op het vlak van productinnovatie.

7. Aanbevelingen verder onderzoek

Dit onderzoek werd gevoerd aan de hand van de *single case methode*. Er werd getracht meer inzicht te verwerven over hoe ambachtelijke familiebedrijven aan productinnovatie doen bij één ambachtelijk familiebedrijf. Aan de hand van dit familiebedrijf, dat een succesvol innovatief ambachtelijk product had ontwikkeld, kon er door 'the force of example' gekeken worden naar hoe dit succes tot stand kwam.

Mijn advies zou dan ook zijn om eerst op een kwalitatieve manier onderzoek te doen bij meerdere ambachtelijke familiebedrijven, om zo de invloed van familiale productspecifieke kennis op het succes van productinnovatie te kunnen verifiëren. Hier zou ik aanraden om te focussen op verschillende sectoren met verschillende ambachtelijke producten, aangezien in deze casestudy enkel een bedrijf binnen de pianosector onderzocht werd dat actief is binnen het topsegment van vleugelpiano's. Daarnaast zou het ook nuttig zijn om

ambachtelijke familiebedrijven te bevragen die een innovatieproject hebben doorgevoerd wat niet succesvol afliep, of waarvan het product uiteindelijk niet aansloeg bij klanten.

Ten slotte zou ik ook adviseren om de invloed van verschillende factoren die het innovatieproces beïnvloeden bij ambachtelijke familiebedrijven, zoals onder andere de bereidheid tot het nemen van risico's, te bekijken aan de hand van een kwantitatief onderzoek. Wat opviel was dat er reeds veel onderzoek bestaat wat op een kwantitatieve manier de effectiviteit van bepaalde factoren op het innovatieproces in kaart brengt. Dit werd echter nog niet getest op ambachtelijke bedrijven, maar enkel op bedrijven in het algemeen. Een kwantitatieve studie die een vergelijking maakt tussen de impact van deze factoren op aan de ene kant ambachtelijke bedrijven, en aan de andere kant niet-ambachtelijke bedrijven zou daarom ook een bijdrage zijn om de aanzet uit dit onderzoek te bevestigen.

8. Lijst van geraadpleegde werken

Accard, P. (2018). Criticality: How Changes Preserve Stability in Self-Organizing Systems. *Organization Studies*, 0170840618783342.

Adamson, G. (2013). *The invention of craft*. Bloomsbury Academic/V&A Publishing.

Adner, R., & Snow, D., (2010). "Old" Technology Responses to Dominant Technological Threats: Demand Heterogeneity and Graceful Technology Retreats.

Ahuja, G., & Morris Lampert, C. (2001). Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions. *Strategic management journal*, 22(6-7), 521-543.

Ahuja, G., Lampert, C. M., & Tandon, V. (2008). 1 moving beyond Schumpeter: management research on the determinants of technological innovation. *Academy of Management annals*, 2(1), 1-98.

Argote, L. (2012). *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*. Springer Science & Business Media.

Banbury, C. M., & Mitchell, W. (1995). The effect of introducing important incremental innovations on market share and business survival. *Strategic management journal*, 16(S1), 161-182.

Bergfeld, M. M. H., & Weber, F. M. (2011). Dynasties of innovation: Highly performing German family firms and the owners' role for innovation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 13(1), 80-94.

Boeije, H. (2002). A purposeful approach to the constant comparative method in the analysis of qualitative interviews. Quality and quantity, 36(4), 391-409.

Bouwen, R., & Fry, R. (1988). An agenda for managing organizational innovation and development in Bloemen-Bekx, M., Van Gils, A., Lambrechts, F., & Sharma, P. (2019). Nurturing offspring's affective commitment through informal family governance mechanisms. *Journal of Family Business Strategy*, 100309. the 1990's, Corporate Revival (pp 153-172), *Leuven University Press*

Bloemen-Bekx, M., Van Gils, A., Lambrechts, F., & Sharma, P. (2019). Nurturing offspring's affective commitment through informal family governance mechanisms. *Journal of Family Business Strategy*, 100309.

Calabrò, A., Vecchiarini, M., Gast, J., Campopiano, G., De Massis, A., & Kraus, S. (2019). Innovation in family firms: A systematic literature review and guidance for future research. *International Journal of Management Reviews*, 21(3), 317-355.

Calantone, R. J., Chan, K., & Cui, A. S. (2006). Decomposing product innovativeness and its effects on new product success. *Journal of Product Innovation Management*, 23(5), 408-421.

Charmaz, K. (1996). The search for Meanings- Grounded Theory. In. Smith J.A, Harre R., & Van Langenhove L.(Eds.), *Rethinking Methods in Psychology* (pp. 27-49). London: Sage Publications

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 35(1), 128-152.

Costin, C. L. (2001). Craft production systems. In *Archaeology at the millennium* (pp. 273-327). Springer, Boston, MA.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(4), 19-39.

De Massis, A., Audretsch, D., Uhlaner, L., & Kammerlander, N. (2018). Innovation with Limited Resources: Management Lessons from the German Mittelstand. *Journal of Product Innovation Management*, 35(1), 125-146.

De Massis, A., Frattini, F., Pizzurno, E., & Cassia, L. (2015). Product innovation in family versus nonfamily firms: An exploratory analysis. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 1-36.

De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Petruzzelli, A. M., & Wright, M. (2016). Innovation through tradition: Lessons from innovative family businesses and directions for future research. *Academy of Management Perspectives*, 30(1), 93-116.

Desouza, K. C., Dombrowski, C., Awazu, Y., Baloh, P., Papagari, S., Jha, S., & Kim, J. Y. (2009). Crafting organizational innovation processes. *Innovation*, 11(1), 6-33.

Diaz-Moriana, V., Clinton, E., Kammerlander, N., Lumpkin, G. T., & Craig, J. B. (2018). Innovation motives in family firms: A transgenerational view. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1042258718803051.

Duran, P., Kammerlander, N., Van Essen, M., & Zellweger, T. (2016). Doing more with less: Innovation input and output in family firms. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1224-1264.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.

FOD Economie (2019). Het ambachtschap erkennen en herwaarderen. <https://economie.fgov.be/nl/themas/ondernemen/een-onderneming-beheren-en/het-ambachtsschap-erkennen-en>

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. Routledge.

Holmquist, A., Magnusson, M., & Livholts, M. (2019). Reinventing tradition: Exploring the creation of new meaning through innovations involving craft-based design. *Creativity and Innovation Management*, 28(1), 124-137.

Katila, R. (2002). New product search over time: past ideas in their prime?. *Academy of Management journal*, 45(5), 995-1010.

Kraiczy, N. D., Hack, A., & Kellermanns, F. W. (2015). What makes a family firm innovative? CEO risk-taking propensity and

the organizational context of family firms. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 334-348.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.

McGee, D. (1999). From craftsmanship to draftsmanship: Naval architecture and the three traditions of early modern design. *Technology and Culture*, 40(2), 209-236.

Mourtzis, D., & Doukas, M. (2014). The evolution of manufacturing systems: From craftsmanship to the era of customisation. In *Handbook of research on design and management of lean production systems* (pp. 1-29). IGI Global.

Olson, E. M., Walker Jr, O. C., & Ruekert, R. W. (1995). Organizing for effective new product development: The moderating role of product innovativeness. *Journal of marketing*, 59(1), 48-62.

Payne, S. (2007). Grounded theory. *Analysing qualitative data in psychology*, 2, 119-146.

Pettigrew, A. M. (2013). The conduct of qualitative research in organizational settings. *Corporate Governance: An International Review*, 21(2), 123-126.

Petruzzelli, A. M., Rotolo, D., & Albino, V. (2012). The impact of old technologies on innovation: the case of the US biotechnology industry. *Technology Analysis & Strategic Management*, 24(5), 453-466.

Rondi, E., De Massis, A., & Kotlar, J. (2018). Unlocking innovation potential: A typology of family business innovation postures and the critical role of the family system. *Journal of Family Business Strategy*.

9. Bijlage – Interviewleidraad

1) Inleiding

Wij zijn 3 studenten van de UHasselt. We voeren alle drie een afzonderlijk onderzoek naar innovatie binnen ambachtelijke familiebedrijven. Uw bedrijf is een gekend innovatief en ambachtelijke familiebedrijf in België. Het is een eer voor ons om interviews te mogen doen in jullie bedrijf. We willen u op voorhand al bedanken voor uw medewerking en tijd. Ten slotte zouden we ook graag willen vragen of het voor u goed is als we dit interview opnemen?

- Kan u uzelf even voorstellen?
 - Wat is uw rol in het bedrijf?
 - Hoelang werkt u al in het bedrijf?
 - Hoe bent u in het bedrijf terecht gekomen?
- Kan u beknopt de geschiedenis van het bedrijf schetsen?
 - Hoeveel medewerkers/omzet/filialen/...heeft het bedrijf?
 - Hoe zijn jullie medewerkers verdeeld?
 - Man/vrouw
 - Bediende/arbeiders/ambachtslieden
- Ambacht
 - Wat verstaat u onder ambacht?
 - Kan u de ambachtelijke sector in Vlaanderen schetsen?

2) Bedrijfsstructuur en bedrijfscultuur

- Wat zijn jullie kernsterktes/corebusiness? Wat maakt jullie uniek?
- Wat zijn de doelstellingen van uw bedrijf?
 - In welke maten zijn de doelstellingen bekend voor iedereen in het bedrijf?
- Wat zijn de overheersende waarde (familiale?) en normen in uw bedrijf?
 - Welke elementen worden als heilig beschouwd?
- Hoe is de werkcultuur, formeel-informeel, van jullie bedrijf ten opzichte van...
 - Klederdracht
 - Communicatie
 - Hiërarchie
 - Relaties binnen het bedrijf?
- Wat is de hiërarchie binnen het bedrijf tijdens het beslissingsproces?
- In welke mate neemt jullie bedrijf risico's?
 - Wat is een risicovolle beslissing volgens u?
 - Hoe wordt dit beslist? (Medebeslissingsrecht? Familie of WN's?)
 - Door wie?

- Waren de werknemers genoeg betrokken, communiceerden jullie het goed in het bedrijf?
- Welk belang speelt reputatie (familienaam) in jullie bedrijf?

4) Innovatie "the Straight Strung Grand Piano"

- Investeert het bedrijf veel in R&D?

5) Innovatieproces

- Van wie kwam het idee om een nieuw type pianovleugel te ontwikkelen?
 - Wie gaf de aanzet dit idee verder uit te werken?
 - Werd hier lang over vergaderd?
 - Hoe en waar is het idee van de nieuwe piano ontstaan?
- Wie nam de beslissingen i.v.m. dit project?
- Beschrijf de bereidheid tot verandering binnen jullie bedrijf?
 - Hoe reageren de werknemers op verandering?
 - Ervaart u dat de medewerkers zich risico-avers opstellen tegenover veranderingen?
- Hoe zou u het proces beschrijven in mate van verandering?
 - Hebben jullie eerder kleine of grote veranderingen gemaakt? Zijn jullie begonnen met kleine veranderingen of direct een complete verandering (grote sprong) gemaakt?
 - Hebben jullie al eerder zo een proces meegemaakt (grote of kleine verandering?)?
 - Maken jullie nog steeds veranderingen aan het product?
- Wat was de eerste stap binnen het ontwikkelingsproces?
 - Hoe verliep deze fase?
 - Wie nam hieraan deel? (externen?)
 - Mensen uit verschillende afdelingen?
 - Externen?
 - Hoe werd de dagelijkse werking voortgezet?
 - Wat was ieders rol?
 - Hoe werd dit aangepakt?
 - Wat waren de valkuilen binnen de eerste fase?
 - Wat zorgde ervoor dat deze fase goed verliep?
- Hoe ging het proces verder?
 - Wie nam hieraan deel?
 - Namen de vakmannen deel aan dit proces?
 - Hoe werd de dagelijkse werking voortgezet?
 - Was er een impact op de huidige resultaten van dat moment?

- Hoe verliep de communicatie met het management?
 - Wie communiceert er?
- Hoe zeker waren jullie in deze fase over toekomstig succes van het project?
- Merkt u dat delen van het innovatieproces/de communicatie/... soms onbewust gebeurde? (TK)
- Werd er een prototype ontwikkeld?
 - Wie ontwikkelde dit?
 - Wie beoordeelde dit prototype?
 - Werd het prototype herwerkt?
- Wat was de laatste fase van het proces?
- Door welke factoren is het innovatieproces succesvol verlopen?
- Wat maakt dat een product succesvol gaat worden (Wat zijn de kenmerken van succesvolle producten?)? Kan u dat proberen te beschrijven?
 - Hoe brengt u uw mening over, aangezien ambachtelijke handarbeid geen exacte wetenschap is?
 - Hoe kan u dit "gevoel" doorgeven aan de volgende generatie?
- Hebben jullie ook onsuccesvolle producten gemaakt? Wat ging er toen mis?
- Kregen de mensen die deelnamen aan dit project een extra verloning/beloning?
 - Waarom wel/niet?
- Hoe werd er over de innovatie gecommuniceerd naar klanten?
 - Waar lag de nadruk op?
 - Werd er anders gecommuniceerd over het oude gamma?
- Sloeg de innovatie direct aan?
- Hoe zorgen jullie dat er continuïteit is binnen het bedrijf tijdens dit proces?
- Wanneer werd het nieuwe product geëvalueerd?
 - Op basis van welke criteria?
- Werden er nog aanpassingen uitgevoerd aan het product in een later stadium?
- Op de website van Chris Maene staat dat de Straight Strung Grand Piano "the missing link" invult tussen enerzijds de historische aspecten van het pianospelen en bouwen, en anderzijds de hedendaagse noden van pionisten en concertzalen. Kan u ons uitleggen wat u bedoelt met deze missing link?

6) Kennis vanuit de ambacht:

- Welke oude ambachtelijke technieken en materialen worden gebruikt?
- Welke bestaande elementen (uit het verleden/uit de ambacht) werden meegenomen? (CK en TK)

- Gaat dit dan over materialistische elementen (zoals materialen, productieprocessen) of gaat dit over immaterialistische elementen (zoals waarden en normen)
- Brengt u traditionele technieken/materialen terug naar het heden? (Revival)
- Hoe schat u de meerwaarde van jullie jarenlange traditie (ambacht-vakmanschap) in ten opzichte van de nieuwe ontwikkelde manier (kennis) uit het bouwen van de nieuwe piano... (voordelen van kennis uit het verleden)
- Welke kenniscomponenten werden gehercombineerd?
 - Hoe wordt oude kennis gehercombineerd met nieuwe technologische kennis? Of worden traditionele producten/processen/kennis gescheiden van nieuwe technologische kennis? (Erdogan)
 - Wat was de rol van de bestaande technologie van dat moment?
 - Welke elementen werden behouden tijdens het innovatieproces van de nieuwe piano, en welke vernieuwd? Zijn hier spanningen mee verbonden?
 - Worden (blijven) nieuwe en traditionele producten gescheiden? (segregation)
- Herinterpreteert het familiebedrijf traditionele producten zodat ze voldoen aan de huidige behoeften en condities? Gaat men de traditionele producten verbeteren door het gebruik van nieuwe technologieën? (integration)
- Hoe verzamelen jullie informatie over de producten in een innovatieproces? Van waar halen jullie de informatie eerder? (Binnen het bedrijf of buiten het bedrijf?)
- Hoe zorgen jullie ervoor dat de kennis voor iedereen toegankelijk is in het bedrijf en bovendien hoe bewaren jullie deze kennis? CK
- Hoe weet u dat u een geschikte ambachtsman in dienst neemt?

7) Traditie (kennis vanuit de familie):

- Welke rol speelt de familie in jullie bedrijf?
 - Hoe voelt u zich erbij om deel uit te maken van de familie? (TK)
- Hoe belangrijk is traditie voor jullie?
 - Welke basisveronderstellingen en overtuigingen heersen er in het familiebedrijf?
 - Wanneer zijn deze overtuigingen ontstaan?
- Identificeren de werknemers/CEO's zich met de geschiedenis van het familiebedrijf, alsof het een deel van hun is?
- Laat het verleden een positieve of eerder een negatieve indruk na op het bedrijf/de werknemers?
- Zijn er familiegeheimen die uniek zijn voor uw bedrijf, waar andere concurrenten niet van kunnen genieten?
- Hoe zou u antwoorden op de vraag "wie zijn we als een organisatie?"
 - Hoe kijkt de buitenwereld naar het bedrijf (stakeholders?)
 - Wat is het motto van het bedrijf?

- Wat zijn uw motieven om te innoveren?
- Hoe ervaart u/de werknemers productinnovatie?
 - Hoe gaat u hiermee om?
- Hoe draagt de manier van omgaan met elkaar bij tot productinnovatie?

- Hoe heeft u geleerd om de traditie vanuit de ambacht/het familiebedrijf te verwerken in de nieuwe piano? (TK)
- Welke elementen van het familiebedrijf/de ambacht/de familiale traditie komen terug in de nieuwe piano?
- Wordt er nog altijd gewerkt zoals de eerste generatie het voor ogen had? (Preservation)
 - Zijn de waarden en overtuigingen van de vorige generaties behouden gebleven en wordt deze 'erfenis' nog steeds beschermd?
 - Wordt traditie gebruikt als een bron voor de huidige producten? → traditionele essentie van de eerste generatie blijft behouden
 - Hoe gaat de oudere generatie om met nieuwe kennis aangebracht door de nieuwe generatie?
- Merkt u dat de manier van denken in het bedrijf, het innovatieproces beïnvloedt?
- Door met elkaar om te gaan, wordt er onbewust kennis gedeeld. Hoe denk u dat de (impliciete) kennis wordt overgedragen? (TK)
 - Ambacht zit in de vingers, maar hoe proberen jullie deze ambacht toch over te brengen op anderen?
 - Worden ervaringen gedeeld? Zo ja hoe?
 - Zijn er opleidingen?
 - Zijn er documenten ter beschikking waarin nieuwe werknemers de identiteit/waarde en normen/innovatieprocessen... kunnen terugvinden?
 - Hoe brengen werknemers expliciete kennis binnen in het bedrijf?
 - Via opleidingen?
 - Via ervaringen bij andere soortgelijke bedrijven?
 - Wordt er aan "trial and error" gedaan tijdens productinnovatie?
 - Hoe beïnvloedt deze onbewuste kennis uw concurrentievermogen? (TK)
- Hoe wordt kennis doorgegeven naar volgende generatie(s)?
- Heeft u de indruk dat uw bedrijf minder moet investeren in innovatie omdat er een impliciete kennis heerst in het bedrijf? Dus dat het familiebedrijf minder beroep moet doen op externe kennisbronnen en dergelijke? (TK)
- Draag het bedrijf de traditie uit naar de buitenwereld? Wordt deze traditie benadrukt?
- Is er een IP ontstaan?
 - Hoe is een IP ontstaan? Subsidie? Wie was hierin betrokken?
 - Hoe verliep de IP-aanvraag?