



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische
wetenschappen

Masterthesis

De componenten van kennis uit het verleden in ambachtelijke familiebedrijven tijdens productinnovatie

Claudia Janssens

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen,
afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap

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 toegepaste economische
wetenschappen

Masterthesis

De componenten van kennis uit het verleden in ambachtelijke familiebedrijven tijdens productinnovatie

Claudia Janssens

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen,
afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap

PROMOTOR :

Prof. dr. dr. Frank LAMBRECHTS

BEGELEIDER :

De heer Seppe CROONEN

Vermelding uitzonderlijke omstandigheden

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.

Augustus, 2020

Woord vooraf

Deze masterproef vormt het sluitstuk van mijn opleiding aan de Universiteit Hasselt. Deze eindverhaling is gericht op het behalen van de graad van Master in de Toegepaste Economische Wetenschappen: Innovatie en Ondernemerschap. Als student in de economie zijn de mogelijke onderwerpen voor een masterproef bijna eindeloos. Doorheen mijn opleiding groeide mijn interesse voornamelijk in familiebedrijven en de bijhorende (sociale) dynamieken. Meer specifiek kreeg ik belangstelling voor familiebedrijven die het verleden en hun traditie respecteren in een innovatieve wereld. Deze interesse lag aan de basis voor de keuze van mijn onderwerp voor deze masterthesis.

Ik maak graag gebruik van de gelegenheid om verschillende personen te bedanken. Allereerst wil ik graag mijn promotor, Prof. Dr. Frank Lambrechts, bedanken voor de introductie in de uiterst interessante topic van het ondernemerschap in familiale bedrijven doorheen het opleidingsonderdeel 'Familiebedrijven' in de master Innovatie en Ondernemerschap. Verder wil ik professor Lambrechts ook bedanken voor het aanreiken van waardevolle literatuur. Daarnaast zou ik meneer Seppe Croonen willen bedanken voor de begeleiding, de steun en de geleverde feedback. Hij was altijd beschikbaar om mij het nodige advies te verlenen.

Eveneens gaat mijn dank uit naar de verschillende respondenten die hun tijd en ervaringen ter beschikking hebben gesteld. Zij waren zonder twijfel een verrijking voor deze masterproef. Door hen heb ik de literatuurstudie kunnen afoetsen met belangrijke inzichten uit de praktijk.

Ten slotte zou ik ook graag mijn familie en vrienden willen bedanken om enerzijds mijn onderzoek na te lezen en anderzijds een steun te zijn gedurende het hele proces van deze masterthesis.

Claudia Janssens
Augustus, 2020

Samenvatting

Academici wijzen erop dat het voor familiebedrijven zeer moeilijk is om het verleden, dat overgedragen wordt door traditie, te verzoenen met innovatie. Met andere woorden, men beargumenteert het bestaan van een traditie-innovatie paradox. Deze basisassumptie beklemtoont dat familiebedrijven minder innoveren dan niet-familiebedrijven, want deze familiebedrijven zijn te veel bezig met het beschermen en afschermen van het verleden en hun tradities. Nochtans zijn er studies die deze assumpties uitdagen en proberen aan te tonen dat er een schat aan mogelijkheden ligt in dat verleden. Er is echter nog te weinig onderzoek gedaan naar hoe het verleden nu precies het innovatiepotentieel van een bedrijf kan beïnvloeden, en vooral niet in de context van een ambachtelijk familiebedrijf. Daarom zal deze masterthesis aan deze nieuwe invalshoek bijdragen door te onderzoeken welke componenten nu precies een bijdrage leveren aan productinnovatie in een ambachtelijk familiebedrijf.

Deze masterthesis hanteert een verkennend kwalitatieve onderzoeksmethode op basis van een enkelvoudige casestudie. Na een grondige doorlichting werd er gekozen voor het ambachtelijk familiebedrijf Piano's Maene, aangezien ze voldeden aan de drie vooropgestelde criteria: minstens drie generaties bestaan, familie moet actief aanwezig zijn en de casestudie moet een toonaangevende case zijn, die bijzonder geschikt is om het fenomeen van de traditie-innovatie paradox te belichten in een ambachtelijk beroep. Er werden zeven semi-gestructueerde diepte-interviews afgenomen bij zowel familiale als niet-familiale sleutelfiguren. Na deze interviews werd de verzamelde informatie gelijktijdig en onmiddellijk geanalyseerd op basis van een coderingsproces. Dit hield in dat er uiteindelijk verschillende componenten achterhaald konden worden, die in de casestudie hebben bijgedragen tot productinnovatie. De gevonden componenten zijn DNA & passie, innovatieve familiecultuur, open familiale sfeer, durven ondernemen en vakmanschap.

In de bevindingen benadrukken we op de eerste plaats dat traditie er juist voor kan zorgen dat het innovatiepotentieel gestimuleerd wordt, in plaats van het te beperken. Om productinnovatie te vergemakkelijken is het belangrijk dat een ambachtelijk familiebedrijf beschikt over waardevolle stilzwijgende en gecodificeerde kennis uit het verleden die van generatie op generatie worden doorgegeven en die georiënteerd is in de richting van innovatie. We zagen dus dat een lange traditie geen belemmering hoeft te zijn om te groeien en te veranderen.

Een eerste component dat een centrale rol speelt tijdens productinnovatie is passie. Uit het onderzoek blijkt dat er in de onderzochte case een ongelooflijke passie heerst voor het ambachtelijk werk en de bedrijfsactiviteiten, waardoor nieuwe ideeën gerealiseerd kunnen worden. De familiale zaakvoerders waren bovendien ambachtslieden waardoor de focus voornamelijk lag op de productie en niet zozeer op de financiële doelen van de organisatie. De financiële en dagdagelijkse doelstellingen werden door de familiale zaakvoerder uit handen gegeven aan een externe CEO, zodat de familie zich voornamelijk kon bezighouden met hun liefde voor piano's. Het loslaten van verantwoordelijkheden is iets wat uitzonderlijk is in een familiale bedrijfscontext.

Ten tweede kan een innovatieve familiecultuur ook bijdragen tot productinnovatie. Zo vonden we dat het noodzakelijk is dat er enkele sleutelfiguren de gevestigde praktijken en tradities in vraag durven te stellen. Ook blijkt een cultuur van verandering belangrijk te zijn in dit ambachtelijk

familiebedrijf. Dit gaat echter niet zonder vallen en opstaan. Het is namelijk een proces dat tijd, karakter en communicatie vereist. Er kan ook een kracht liggen in de familiale cultuur, waardoor we kunnen overgaan op het derde belangrijke component, namelijk een open familiale sfeer, waarbij vertrouwen, betrokkenheid en continuïteit belangrijke subcomponenten zijn om productinnovatie te stimuleren.

Naast de passie en innovatieve open familiecultuur is het op te merken dat durven ondernemen en risico's durven nemen ook belangrijke componenten zijn in het ambachtelijk familiebedrijf. Dankzij de bereidheid om berekende risico's te nemen, konden zowel de familie als de ambachtslieden (de niet-familiale medewerkers) hun passie blijven nastreven en konden bijzondere projecten verwezenlijkt worden.

Ten slotte toont de studie aan dat ambachtelijke familiebedrijven een competitief voordeel kunnen creëren dankzij hun gespecialiseerd vakmanschap. De overdracht van de vakkennis is zeer belangrijk en moet men trachten te behouden om productinnovatie ook in de toekomst mogelijk te maken.

Uit deze bevindingen kunnen we afleiden dat er verschillende componenten zijn die een toegevoegde waarde bieden voor productinnovatie. Productinnovatie is mogelijk als het bedrijf enerzijds over een organisatie-identiteit beschikt die een compromis kan vinden tussen innovatie en traditie. Anderzijds beschikte de ontwikkelaar van het product over de juiste stilzwijgende kennis zoals passie, ervaring, vaardigheden en innovatieve *mindset*, waardoor het innovatieproject in eerste instantie realiseerbaar was. Door al deze componenten was de ontwikkelaar in staat om een enorme hoeveelheid kennis op te bouwen, en de combinatie ervan resulteerde een vernieuwend product.

In het laatste deel van deze thesis, namelijk de discussie, linken we onze gevonden data met de beperkte literatuur. Hierin verwerpen we onder andere de assumptie uit de literatuur dat een ambachtelijk familiebedrijf gegarandeerd conservatief en padafhankelijk is. Vervolgens worden er nog enkele beperkingen gegeven van dit onderzoek en stellen we nog enkele aanbevelingen op voor toekomstig onderzoek. Zo willen we meegeven dat het belangrijk is om de gevonden data af te toetsen aan andere ambachtelijke sectoren of ambachtelijke niet-familiebedrijven en nodigen we toekomstig onderzoek uit om zich nog te verdiepen in de precieze impact van de gevonden componenten van stilzwijgende kennis uit het verleden op productinnovatie.

Inhoudsopgave

WOORD VOORAF

SAMENVATTING

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING

1

THEORETISCH KADER

4

Traditie-innovatie paradox

4

Stilzwijgende en gecodificeerde kennis uit het verleden

7

Waarde creëren door kennis uit het verleden

8

Organisatie-identiteit en traditie in familiebedrijven

9

Hergebruik van kennis en competenties vanuit het traditioneel ambachtelijk vakmanschap 10

Conclusie theoretisch kader

11

ONDERZOEKSMETHODE

12

Grounded theory

12

Casestudie: Piano's Maene

13

Data verzameling

14

Data-analyse

15

CONTEXT CASESTUDIE

16

Geschiedenis piano-industrie

16

Geschiedenis bedrijf

16

Chris Maene Straight Strung Grand Piano

17

BEVINDINGEN

19

DNA en passie

19

Innovatieve familiecultuur

20

Open familiale sfeer

24

Durven ondernemen en risico's nemen

26

Vakmanschap

28

Definitie ambacht

28

Productinnovatie vanuit het vakmanschap

29

De voordelen van kennis uit het verleden

31

Conclusie bevindingen

32

DISCUSSIE

32

CONCLUSIE

35

Toekomstig onderzoek en limitaties

36

REFERENTIES

37

BIJLAGEN

40

Bijlage A: interviewprotocol

40

Bijlage B: Chris Maene Straight Strung Grand Piano

42



De componenten van kennis uit het verleden in ambachtelijke familiebedrijven tijdens productinnovatie

De Vlaamse case van Piano's Maene

Claudia Janssens

Onder toezicht van Prof. Dr. Frank Lambrechts en Dhr. Seppe Croonen

KERNWOORDEN

Familiebedrijven
Ambacht
Kennis uit het verleden
Traditie
Traditie-innovatie paradox
Organisatie-identiteit
Stilzwijgende kennis
Vakmanschap

ABSTRACT

In deze thesis wordt vanuit een familiaal perspectief de rol van kennis uit het verleden bij het doorvoeren van productinnovatie in ambachtelijke familiebedrijven onder de loep genomen. De studie breidt de literatuur inzake familiebedrijven en productinnovatie uit door de conventionele denkwijze dat enkel recente kennis waardevol is voor productinnovatie uit te dagen. Deze studie analyseert welke componenten van stilzwijgende kennis uit het verleden zouden kunnen bijdragen tot het ontwikkelen van producten, in een context die zeer gericht is op traditie. Via een abductieve aanpak wordt de enkelvoudige casestudie van een Vlaams ambachtelijk familiebedrijf, Piano's Maene, die over een sterke link met de familiale en ambachtelijke traditie beschikt, besproken. Piano's Maene is een toonaangevende case die aantoont hoe men innovatief kan zijn, terwijl men stevig verankerd zit in het verleden. Deze studie suggereert dat zowel de oriëntatie van de lange organisatie-identiteit naar innovatie als vakmanschap waardevolle componenten zijn voor het realiseren van productinnovatie. De componenten versterken namelijk de overdacht van stilzwijgende kennis, waardoor een ontwikkelaar voldoende kennis heeft opgebouwd om nieuwe producten te ontwikkelen.

Inleiding

Productinnovatie wordt beschouwd als één van de belangrijkste competitieve voordelen van bedrijven (De Massis, Frattini, Kotlar, Petruzzelli, & Wright, 2016; Duran, Kammerlander, van Essen, & Zellweger, 2016). Productinnovatie wordt in het

onderzoek van De Massis et al. (2016) omschreven als een proces waarbij bedrijven op zoek gaan naar kennis in meerdere domeinen die men vervolgens probeert te bundelen tot nieuwe kenniscombinaties (De Massis et al., 2016), met als doel om nieuwe producten te ontwikkelen (Messeni Petruzzelli & Albino, 2012). Onderzoek toont aan dat men

voornamelijk in de diepte – binnen de bestaande kennis van een specifiek domein – en in de breedte – over meerdere kennisdomeinen heen – op zoek gaat naar recente kennis (De Massis et al., 2016). Door zich hierop te focussen, hebben onderzoekers weinig aandacht besteed aan een derde dimensie waarin bedrijven kennis kunnen zoeken, namelijk op basis van het verleden. Aangezien men veeleer overtuigd is dat kennis uit het verleden minder waarde bezit en niet meer kan voldoen aan de huidige behoeften en verwachtingen van de omgeving, werd er doorgaans dus vooral gezocht naar recente (*cutting-edge*) kennis in de breedte en in de diepte om producten te ontwikkelen (De Massis et al., 2016).

De laatste jaren zien we echter een opmars in het onderzoek inzake deze derde dimensie waardoor er nieuwe inzichten voor productinnovatie gecreëerd worden. Waar men eerst vooral naar recente kennis zocht in de diepte en de breedte, onderzoeken academici steeds vaker het potentiële belang van kennis uit het verleden om producten te ontwikkelen (bv. De Massis et al., 2016; Erdogan, Rondj, & De Massis, 2019; Holmquist et al., 2019...). Onderzoek van De Massis et al. (2016) toont aan dat kennis uit het verleden unieke mogelijkheden kan creëren voor productinnovatie en dat organisaties als gevolg daarvan een concurrentievoordeel kunnen verkrijgen.

Kennis uit het verleden kan opsplitst worden in gecodificeerde en stilzwijgende kennis (bv. Nonaka & Hirotaka, 1995). Gecodificeerde kennis uit het verleden is de kennis van

materialen, technologieën en processen, die gemakkelijk overdraagbaar is naar anderen, omdat het opgeslagen kan worden in verschillende media. Daarentegen is stilzwijgende kennis moeilijk over te dragen, aangezien deze kennis 'in het hoofd zit' van een persoon of organisatie. Deze kennis kan gezien worden als technische kennis, zoals vaardigheden en ervaring, of als cognitieve kennis, zoals ideeën, assumpties en overtuigingen (De Massis et al., 2016; Nonaka & Hirotaka, 1995; Seidler-de Alwis & Hartmann, 2008).

Kennis uit het verleden is bovendien nauw verweven met het concept traditie¹ (Calabrò et al., 2019; De Massis et al., 2016). Traditie wordt gedefinieerd als een schat aan kennis, competenties, materialen, betekenisvolle productdesigns, productieprocessen, waarden en overtuigingen met betrekking tot het verleden van enerzijds het bedrijf en anderzijds de culturele en maatschappelijke omgeving waarin het bedrijf zich bevindt (De Massis et al., 2016). Deze traditie wordt aan de hand van voornamelijk stilzwijgende kennis overgedragen naar de volgende generatie(s) (Cannarella & Piccioni, 2011). Op deze manier draagt traditie bij tot de vorming van een sterke organisatiecultuur en -identiteit (Zellweger, 2017), die vervolgens een sterke invloed heeft op de bedrijfspraktijk (Calabrò et al., 2019; De Massis et al., 2016).

Voor familiebedrijven is traditie zeer belangrijk. De basisassumptie van de bestaande literatuur inzake innovatie in familiebedrijven stelt dat familiebedrijven minder innoveren dan niet-familiebedrijven

¹ In deze thesis wordt de term *kennis uit verleden* gedefinieerd als de algemene kennis die gecreëerd werd in het verleden. De *kennis uit traditie* is een onderdeel van de kennis uit het verleden, die

verwijst naar het jarenlang herhaaldelijk toepassen (Cannarella & Piccioni, 2011) van een bepaalde stilzwijgende of gecodificeerde kennis.

(Nieto, Santamaria, & Fernandez, 2015; Rondi, De Massis, & Kotlar, 2018). Dit komt omdat ze te veel bezig zijn met het beschermen en afschermen van het vertrouwde en hun traditie. Nochtans verdiept recent onderzoek zich in het vraagstuk hoe familiebedrijven productinnovatie kunnen toepassen, zonder daarbij het gevoel te hebben hun traditie te verraden. Deze constante afweging tussen het verleden en de toekomst wordt de traditie-innovatie paradox genoemd (Erdogan et al., 2019; Ingram, Lewis, Barton, & Gartner, 2016; Schuman, Stutz, & Ward, 2011). Deze paradox moet men proberen te managen door de juiste balans te vinden tussen enerzijds traditionele elementen van de kennis uit het verleden en anderzijds vernieuwing. Enkel vasthouden aan traditie leidt namelijk tot het verlies van competitiviteit, terwijl enkel investeren in innovatie de kern en de overtuigingen die deel uitmaken van de identiteit van het familiebedrijf kunnen beschadigen (De Massis et al., 2016; Diaz-Moriana, Clinton, Kammerlander, Lumpkin, & Craig, 2008; Erdogan et al., 2019).

Recent onderzoek suggereert dat kennis uit het verleden, die overgedragen wordt door traditie, vooral voor familiebedrijven een belangrijke bron voor productinnovatie kan zijn. Sommige familiebedrijven met een lange bestaansgeschiedenis beschikken namelijk over een speciaal vermogen om nauwe verbanden te leggen tussen het verleden, heden en toekomst (De Massis et al., 2016; Diaz-Moriana et al., 2008). Volgens het onderzoek betreffende de productinnovatiestrategie *Innovation through tradition* van De Massis et al. (2016) zijn familiebedrijven dankzij deze nauwe band ertoe in staat om niet enkel innovatie te combineren met

traditie, maar zelfs te innoveren *door* traditie (Gosschalk & Pruppers, 2019).

Echter, de bestaande academische literatuur geeft nog te weinig inzicht in deze problematiek en er is ook nog geen duidelijk antwoord op de vraag naar hoe deze kennis uit het verleden, die overgedragen wordt door traditie, het innovatiepotentieel van een bedrijf kan verhogen. Bovendien legt bestaand onderzoek inzake innovatie de focus voornamelijk op het bedrijfsmatige, zonder de rol van het familiale systeem te verkennen (Rondi et al., 2018). Daarom zal deze masterthesis zich vanuit een familiaal perspectief toespitsen op het onderzoek naar hoe stilzwijgende en gecodificeerde kennis uit het verleden (of vanuit traditie) kunnen bijdragen aan productinnovatie binnen familiebedrijven.

We veronderstellen dat de ambachtelijke sector geschikt is om bovenstaande problematiek te bespreken, want hierin komt de paradox tussen vernieuwing en het behouden van het traditionele sterk naar voren. Deze bedrijven hebben namelijk enerzijds een rijke traditie voortvloeiend uit hun ambacht, en anderzijds worden ze gedwongen om ook naar de toekomst te kijken (Economisch Raad voor Oost-Vlaanderen & Unizo, 2019). Ambachtelijk werk gaat over een zelfstandige of een onderneming actief in de productie, de transformatie, de reparatie, de restauratie van voorwerpen of de levering van diensten. De activiteiten hebben een authentiek karakter, die in essentie betrekking hebben op manuele aspecten (FOD Economie, 2020). De sector wordt bovendien gekenmerkt door heel veel innovatieve kracht, een ongelooflijke materialenkennis, creatief vakmanschap en een zekere kennis gericht op kwaliteit en traditie (IZEO, 2020; Messeni Petruzzelli & Albino, 2012). Deze kenmerken

hangen nauw samen met de wens om de ambachtelijke tradities, kennis en praktijken door te geven aan toekomstige generaties (IZEO, 2020).

Deze masterthesis onderzoekt de casestudie VAN een Vlaams ambachtelijk familiebedrijf, Piano's Maene. Innovatie en traditie behoren tot de kernwaardes van dit familiebedrijf, waardoor zij een goed voorbeeld kunnen zijn om te ontdekken hoe ambachtelijke familiebedrijven aan productinnovatie kunnen doen. De thesis zal de rol van gecodificeerde en stilzwijgende kennis die al drie generaties het ambachtelijk familiebedrijf beïnvloedt analyseren en zal bovendien nagaan welke componenten vanuit de organisatie-identiteit en ambacht productinnovatie stimuleren. Hierdoor zal de thesis een vergelijking uitvoeren tussen de gekende literatuur en de casestudie. Deze masterproef draagt dus bij aan het onderzoek over hoe ambachtelijke familiebedrijven, die meestal gericht zijn op hun traditie, hun productinnovatie op basis van kennis uit het verleden kunnen doen slagen. Verder zal het ook het belang van kennisoverdracht doorheen generaties beklemtonen en zal er dieper ingegaan worden op welke componenten van stilzwijgende kennis nu precies bijdragen tot productinnovatie. We constateren dat de traditie productinnovatie kan vergemakkelijken mits toegepast in het juiste klimaat, waarin innovatie centraal staat.

Deze thesis reikt als eerste een overzicht aan van de beperkte literatuur omtrent de paradox tussen traditie en innovatie, en de potentiële waarde creatie door het gebruik van kennis uit het verleden in een ambachtelijk familiebedrijf. Vervolgens wordt de gehanteerde onderzoeksmethode toegelicht, en wordt de ambachtelijke pianosector geduid. Daarna rapporteert en bespreekt het volgend

hoofdstuk de belangrijkste bevindingen uit de casestudie, gevolgd door de discussie met de academische literatuur. Tot slot worden de beperkingen van het onderzoek aangetoond in combinatie met enkele aanbevelingen voor verder onderzoek.

Theoretisch kader

Om te kunnen onderzoeken welke componenten van kennis uit het verleden kunnen bijdragen tot productinnovatie, is het belangrijk om eerst een beeld te vormen van hoe familiebedrijven hun producten kunnen innoveren, zonder daarbij de jarenlange traditie te verraden. Deze traditie-innovatie paradox dient dus als achtergrond in dit onderzoek en zal als eerste worden uitgediept. Vervolgens zal deze literatuurstudie meer duiding geven inzake de concepten van stilzwijgende en gecodificeerde kennis uit het verleden. Hierdoor wordt er een beter begrip gecreëerd van de potentiële bijdrage dat deze twee vormen kunnen leveren ten opzichte van productinnovatie. Ten slotte zal deze literatuurstudie ingaan op de waarde creatie door het gebruik van kennis uit het verleden, die overgedragen wordt door traditie. De bedrijfstraditie zal worden bekeken aan de hand van het concept organisatie-identiteit. Afsluitend wordt het hergebruik van kennis en competenties vanuit het traditionele vakmanschap aan bod gebracht.

Traditie-innovatie paradox

Tijdens het bestuderen van de academische literatuur omtrent (product)innovatie in familiebedrijven, kwam de paradoxale natuur van familiebedrijven sterk naar boven (De Massis, Minin, & Frattini, 2015; Erdogan et al.,

2019; Ingram et al., 2016; Lattuch, 2019; Schuman et al., 2011). Uit deze studies bleek dat familiale bedrijven complex zijn, omdat er verschillende spanningsvelden aanwezig kunnen zijn, zoals het spanningsveld tussen het bedrijf en de familie. Het bedrijf en de familie zijn immers twee verschillende sociale systemen met elk hun eigen en tegenstijdige waarden en verwachtingen (Lattuch, 2019; Zellweger, 2017). Dankzij de invloed van familiebanden, de familiale doelen en de niet-rationele besluitvorming vormen familiale organisaties een unieke omgeving (Ingram et al., 2016). Deze familiale invloed kan ervoor zorgen dat familiebedrijven eerder een afwachtende houding hebben ten opzichte van beslissingen, als blijkt dat er een risico bestaat dat ze hun familiale controle verliezen of als hun socio-emotionele welvaart in gevaar komt (De Massis, Frattini, Pizzurno, & Cassia, 2015). De socio-emotionele welvaart wordt gezien als de niet-financiële doelstellingen van een familiebedrijf die voldoen aan de affectieve behoeften van de familie, zoals de identiteit, reputatie en het vermogen om transgenerationale controle uit te oefenen (Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Kathryn, & Moyano-Fuentes, 2007). Het behouden van de socio-emotionele welvaart heeft ook vaak tot gevolg dat familiebedrijven incrementele en subtiele veranderingen verkiezen boven drastische veranderingen (Zellweger, 2017).

Hierdoor is het duidelijk dat de invloed van het familiale systeem op het bedrijf een grote impact heeft op hoe men omgaat met innovatie binnen het bedrijf. Echter, bestaande studies leveren inconsistente bevindingen op omtrent hoe familiebedrijven die al generaties bestaan, productinnovatie kunnen toepassen, zonder daarbij het gevoel te hebben dat ze hun traditie verraden (bv.

Diaz-Moriana et al., 2008). Met andere woorden, er bestaat een traditie-innovatie paradox in familiebedrijven (Erdogan et al., 2019; Ingram et al., 2016; Schuman et al., 2011).

Dankzij de sterke link met hun traditie, worden familiebedrijven conventioneel gezien als conservatief en padafhankelijk, en uiteindelijk minder innovatief dan andere soorten organisaties (De Massis, Minin, et al., 2015; Gómez-Mejía et al., 2007). De studie van Diaz-Moriana et al. (2008) vermeldt dat de academische literatuur spreekt van een sterk verlangen in familiebedrijven, die al generaties bestaan, om de familie-erfenis en opgebouwde tradities voort te zetten, waardoor investeringen in innovatieve activiteiten belemmerd worden. Bovendien, uit onderzoek van Ingram et al. (2016) blijkt dat familiebedrijven vaak moeite hebben om zich aan te passen aan een dynamische omgeving en tegelijkertijd de gevestigde praktijken en waarden te behouden. Deze spanningen tussen traditie en verandering zorgen er vaak voor dat de leiders van familiebedrijven in de valkuil van 'strategisch eenvoud' trappen, omdat ze zich vastklampen aan wat in het verleden gewerkt heeft (Ingram et al., 2016). Deze conservatieve houding kan bovendien ook tot weerstand leiden, wanneer verandering noodzakelijk is (Ingram et al., 2016; Lattuch, 2019).

Ondanks dat er vaak conservatisme heerst binnen familiebedrijven, zijn er ook familiebedrijven die traditie en innovatie succesvol kunnen managen (Erdogan et al., 2019; Lattuch, 2019). Zij kunnen een onderscheid maken tussen de elementen van de traditie die behouden moeten blijven en de elementen van de traditie die aangepast kunnen worden aan de veranderende marktomstandigheden (Lattuch, 2019; Miller

et al., 2008). Om de continuïteit in het bedrijf te managen moeten managers enerzijds de aspecten van de traditie die leiden tot succes appreciëren. Men moet begrijpen wat de kern en de belangrijkste competenties van de organisatie zijn en bovendien aandacht hebben voor de identiteit en eigenheid van het bedrijf, vooraleer men verandering kan doorvoeren. Als deze elementen worden betrokken in het veranderingsproces, dan zal de verandering als minder storend worden ervaren en zal er bovendien voldoende veiligheid en stabiliteit gecreëerd worden bij ieder familielid (Bouwen & Fry, 1988). Om succesvol te zijn is het anderzijds ook belangrijk dat er ruimte gecreëerd wordt voor vernieuwing, zodat familieleden en/of werknemers hun ideeën, wensen en intenties kunnen vertellen aan elkaar, waardoor gezamenlijke acties ontstaan waar iedereen zich goed bij voelt (Bouwen & Fry, 1988). Hierbij is het belangrijk dat de verschillende sleutelfiguren in een organisatie de gevestigde praktijken en tradities in vraag durven te stellen. Deze 'durvers' denken na over 'wat zou kunnen zijn?' in plaats van 'wat is, wat kan niet' (Bouwen & Fry, 1988; Lattuch, 2019).

Familiebedrijven die succesvol willen zijn, moeten synergiën zoeken tussen de twee tegenstellingen, traditie en vernieuwing (Erdogan et al., 2019; Zellweger, 2017). Pas vanaf het moment dat familiebedrijven zich bewust zijn van deze paradoxale spanningen, zal dit een positieve invloed hebben op het innovatiegedrag (Ingram et al., 2016). Op deze manier kunnen ze innovatie gebruiken om hun traditie te beschermen en te versterken en kunnen ze bovendien de traditie gebruiken om productinnovatie nieuw leven in te blazen (Diaz-Moriana et al., 2008; Erdogan et al., 2019). Dit suggereert dat innoveren aan de hand van tradities mogelijk een strategisch

voordeel kan creëren en dit terwijl de familiewaarden en gevestigde praktijken sterk verankerd zitten in de familiale identiteit en traditie (Erdogan et al., 2019; Lattuch, 2019).

Ondanks dat familiebedrijven heterogeen zijn (bv. Zellweger, 2017), en dus onderling de traditie-innovatie paradox anders kunnen managen, tonen verschillende studies (bv. De Massis, Frattini, et al., 2015; Duran et al., 2016; Nieto et al., 2015; Rondi et al., 2018; Zellweger, 2017) aan dat sommige familiale bedrijven efficiënter zijn in het omzetten van innovatie input naar innovatie output, en soms zelfs innovatiever kunnen zijn dan niet-familiebedrijven. In eerste instantie zou men de langetermijnvisie van familiale bedrijven als een grote stimulans kunnen beschouwen om meer middelen te investeren in innovatie. Nochtans wijzen studies erop dat familiebedrijven, als gevolg van hun risico avers karakter en potentieel hogere agency kosten, toch minder investeren in onderzoek en ontwikkeling (Zellweger, 2017). Deze studies beamen dat in het algemeen familiebedrijven wel in staat zijn om met minder middelen meer te innoveren, en dus een hogere innovatie output weten te realiseren (Duran et al., 2016; Rondi et al., 2018). Dit is mogelijk omdat deze familiale organisaties de beschikbare middelen efficiënt kunnen managen (Zellweger, 2017) en omdat ze vaker het geduld en de tijd bezitten om innovaties waar te maken (Goschalk & Pruppers, 2019; Kellermanns, Eddleston, Barnett, & Pearson, 2008). Daarnaast wordt hun hoger vermogen om te innoveren, volgens onderzoek van Röd (2016), gevormd door hun lange termijn oriëntatie, hun langdurig leiderschap en hun aanwezige stilzwijgende kennis (cf. infra) (Röd, 2016).

Uit het bestaande academisch onderzoek kunnen we dus concluderen dat

(ambachtelijke) familiebedrijven de paradox tussen traditie en innovatie moeten kunnen managen om succesvol te kunnen zijn (Diaz-Moriana et al., 2008; Erdogan et al., 2019). Familiebedrijven die hierin slagen, kunnen traditie gebruiken ten voordele van productinnovatie en omgekeerd, om zo een competitief voordeel te creëren (Erdogan et al., 2019; Lattuch, 2019). Echter, er is nog te weinig academisch onderzoek geweest naar hoe familiebedrijven traditie en innovatie kunnen harmoniseren, en vooral niet in een ambachtelijke context. Daarom dat deze thesis zich vanuit een familiaal perspectief focust op welke componenten van kennis uit het verleden, wat overgedragen wordt door traditie, precies bijdragen tot productinnovatie. Om deze vraag te kunnen beantwoorden is het belangrijk dat men eerst nagaat waarom kennis uit het verleden een potentieel belangrijke bron voor productinnovatie kan zijn. Daarom zullen in de volgende twee secties eerst de twee vormen van stilzwijgende en gecodificeerde kennis uit het verleden worden beschreven, om vervolgens de voordelen van kennis uit het verleden te beschrijven.

Stilzwijgende en gecodificeerde kennis uit het verleden

Zowel uit onderzoek op gebied van *knowledge management* (bv. Nonaka & Hirotaka, 1995), als uit de studie van De Massis et al. (2016) omtrent de productinnovatie-strategie *Innovation through tradition* blijkt dat er twee vormen van kennis uit het verleden bestaan: gecodificeerde en stilzwijgende kennis.

Gecodificeerde kennis in een familiebedrijf betreft de grondstoffen, productdesigns en fabricageprocessen in een organisatie. Deze

vorm van kennis zorgt ervoor dat de kosten voor het verzenden, opslaan en reproduceren van dergelijke kennis worden verminderd (De Massis et al., 2016), omdat het kan vervat worden in een code of taal met als gevolg het gemakkelijk verwoorden en communiceren van deze kennis (Seidler-de Alwis & Hartmann, 2008). Het is publieke kennis waarover veel mensen beschikken en waarvan we weten dat het gebruikt wordt in allerhande processen (Seidler-de Alwis & Hartmann, 2008). Omwille van deze reden, wordt er veronderstelt dat bedrijven gecodificeerde kennis eerder beschouwen als een relatief onbelangrijke bron voor innovatie (Brusoni, Marsili, & Salter, 2005).

De tweede vorm van kennis uit het verleden is de stilzwijgende kennis. Het betreft enerzijds technische kennis, zoals vaardigheden en ervaring, en anderzijds cognitieve kennis, zoals de basis assumpties, emoties en waarden van een familiebedrijf (De Massis et al., 2016; Nonaka & Hirotaka, 1995; Seidler-de Alwis & Hartmann, 2008). Deze vorm van kennis is echter niet altijd expliciet bekend, zelfs niet bij deskundige vakmensen, waardoor het moeilijk of onmogelijk expliciet over te dragen is aan anderen (De Massis et al., 2016). Dit kan enerzijds een nadeel zijn omdat het de groei belemmert, en anderzijds is een belangrijk competitief voordeel omdat concurrenten de kennis moeilijk kunnen kopiëren (Zellweger, 2017). De impliciete kennis wordt wel zichtbaar wanneer ervaringen worden gedeeld en wanneer de bron van de kennis geobserveerd en geïmiteerd wordt (Seidler-de Alwis & Hartmann, 2008). Hierdoor zal deze vorm van kennis uiteindelijk bijdragen aan het vormen van de identiteit van de organisatie. Het bezit namelijk kennis die niet is neergeschreven, maar wat iedereen als gangbaar beschouwd,

aangezien het al jaren op een bepaalde manier gedaan wordt.

Stilzwijgende kennis is een belangrijke en efficiënte bron in familiebedrijven, omdat dit één van de bronnen is die ervoor zorgt dat lagere innovatie input leidt tot hogere innovatie output (Röd, 2016). Dus ook al wordt er gezegd dat familiebedrijven minder investeren in onderzoek en ontwikkeling (bijvoorbeeld omwille van hun socio-emotionele welvaart en hun risico-averse houding (De Massis, Frattini, et al., 2015)), toch zorgt de stilzwijgende kennis ervoor dat familiebedrijven meer nieuwe producten ontwikkelen en patenten uitgeven (Seidler-de Alwis & Hartmann, 2008; Zellweger, 2017). De literatuur gaat echter niet verder in op welke componenten van stilzwijgende kennis er precies voor zorgen dat familiebedrijven meer nieuwe producten kunnen ontwikkelen.

Volgens onderzoek van Seidler-de Alwis & Hartmann (2008) zijn stilzwijgende en gecodificeerde kennis complementair, omdat de interactie van beide types belangrijk is voor de creatie van nieuwe kennis. Gecodificeerde kennis zonder stilzwijgende kennis verliest al snel zijn betekenis (Seidler-de Alwis & Hartmann, 2008). Hierbij moet wel vermeld worden dat de studie van Seidler-de Alwis & Hartmann (2008) stilzwijgende kennis beschrijft in verband met recente kennis (cf. supra). Verschillende andere studies benadrukken echter zowel het belang van nieuwe, als oude stilzwijgende en gecodificeerde kennis. Zo stelt het onderzoek van Petruzzelli & Albino (2012) dat wanneer men nieuwe producten wil creëren, het belangrijk is dat men een balans zoekt tussen het verleden en het heden, waarbij zowel nieuwe als oude kenniselementen moeten worden gecombineerd en samengevoegd (Messeni Petruzzelli & Albino, 2012). Deze

thesis maakt de basisassumptie dat deze stelling inzake waarde creatie door middel van de recombinate en herinterpretatie van kennis uit het verleden met nieuwe technologische kennis, essentieel is voor het voortbestaan van ambachtelijke familiebedrijven in het huidig competitief klimaat. Deze basisassumptie zal in de volgend sectie worden verduidelijkt.

Waarde creëren door kennis uit het verleden

Academisch onderzoek inzake de zoektocht naar kennis voor productinnovatie focuste zich doorgaans op recente kennis, en er werd weinig aandacht besteed aan kennis vanuit het verleden. Het gebrek aan dergelijk onderzoek weerspiegelt de conventionele denkwijze omtrent succesvolle innovatie (bv. Argote, 1999), waarbij men suggereert dat het verleden verworpen moet worden om zo de deuren naar de toekomst te openen. Met andere woorden, adviseert deze denkwijze om op zoek te gaan naar de meest recente kennis om deze vervolgens te combineren, en dus kennis uit het verleden buiten beschouwing te laten (De Massis et al., 2016). Het verleden wordt namelijk gezien als een bron van weerstand, die leidt tot padafhankelijkheid, inflexibiliteit en conservatisme, waardoor het vermogen van een bedrijf om met succes te innoveren wordt verminderd. Producten die op basis van kennis uit het verleden worden ontwikkeld, bezitten volgens deze conventionele denkwijze minder waarde en zijn minder nuttig, omdat de producten niet kunnen voldoen aan de huidige behoeften en verwachtingen van de omgeving (De Massis et al., 2016).

Echter, recente studies tonen aan dat er grote voordelen kunnen ontstaan, wanneer organisaties die al meerdere generaties bestaan hun innovatiestrategie baseren op hun lange traditie. Familiebedrijven kunnen hun traditie gebruiken om waarde te creëren voor het bedrijf en de consument, en daarnaast kunnen ze zich hierdoor onderscheiden van hun concurrenten. Om traditie succesvol te integreren in het innovatieproces moeten ambachtelijke familiebedrijven rekening houden met twee verschillende aspecten (Messeni Petruzzelli & Albino, 2012). Ten eerste moeten familiebedrijven continu investeren in immateriële cognitieve aspecten van de organisatie, zoals de waarden en identiteit, die de traditie in de organisatorische routines weerspiegelen. Op deze manier wordt er een hechte relatie tussen het productieproces en de organisatie-identiteit gecreëerd via stilzwijgende kennis. Ten tweede moeten familiebedrijven investeren in het hergebruik van technische kennis en competenties uit het traditionele vakmanschap en deze bundelen tot nieuwe kenniscombinaties voor productinnovatie (De Massis et al., 2016; Diaz-Moriana et al., 2008). Daarom, in een poging om een dieper begrip te krijgen van hoe men kan innoveren door traditie, zal in de volgende secties de waardecreatie door middel van stilzwijgende en gecodificeerde kennis uit het verleden in de organisatie-identiteit en het vakmanschap besproken worden.

Organisatie-identiteit en traditie in familiebedrijven

Familiebedrijven kunnen, door hun grote bagage, een uniek karakter ontwikkelen dat de identiteit van de organisatie zal vormen (Erdogan et al., 2019). Organisatie-identiteit

werd voor het eerst omschreven door Albert en Whetten (1985) als een zelf-reflecterende vraag 'Wie zijn we als een organisatie?' die de centrale, duurzame en onderscheidende kenmerken van de organisatie vastlegt. De centrale kenmerken hebben een sterke invloed gehad op de geschiedenis van het bedrijf. Als deze attributen ontbraken, zou de geschiedenis van de organisatie anders zijn geweest. De duurzame attributen zijn diep ingeworteld in de organisatie, vaak expliciet als heilig beschouwd of ingebed in de organisatiegeschiedenis. De laatste groep van kenmerken worden door de organisatie gebruikt om zich af te scheiden van andere, soortgelijke organisaties. Ook bepalen de onderscheidende kenmerken de minimumstandaarden en normen voor het familiebedrijf (Whetten, 2006). De definitie van organisatie-identiteit beschrijft dus het collectieve gedrag van het bedrijf, geeft een gevoel van continuïteit en van onderscheidend vermogen, en zegt dat de identiteit van een bedrijf ingebed zit in de geschiedenis en waarden van de organisatie (Zellweger, 2017).

Het antwoord op de vraag 'wie we zijn?', wordt in de eerste levensjaren van het familiebedrijf al gevormd en ligt aan de basis van de generatielange traditie (De Massis et al., 2016). De normen en waarden die in het begin worden opgesteld, geven vorm aan de identiteit van het familiebedrijf en aan de manier van werken in het familiebedrijf, wat leidt tot continuïteit en waardoor volgende generaties worden aangespoord om deze traditie te accepteren en te volgen (Erdogan et al., 2019). De organisatie-identiteit kan gezien worden als een deel van de stilzwijgende kennis die onbewust wordt doorgegeven aan de volgende generatie, mits er sociale interacties zijn tussen de opeenvolgende

generaties (Zellweger, 2017) en mits er een open, informele cultuur van vertrouwen heerst in het familiebedrijf (Seidler-de Alwis & Hartmann, 2008).

Generatielange identificatie met het familiebedrijf kan zowel voor- als nadelen met zich meebrengen in de context van productinnovatie. Enerzijds brengt identificatie negatieve aspecten met zich mee, zoals een laag gepercipieerd vermogen om te innoveren, te veranderen, te groeien en te internationaliseren (Erdogan et al., 2019; Rondi et al., 2018; Zellweger, 2017). Anderzijds heeft dit een positief effect voor de langetermijnvisie van het familiebedrijf. Ook kan het benadrukken van de traditionele waarden en overtuigingen tijdens productinnovatie, het bedrijf in staat stellen om imitaties van concurrenten te beperken, waardoor het bedrijf zich kan onderscheiden (Messeni Petruzzelli & Albino, 2012). In tijden van continue vernieuwingen, genieten familiebedrijven die hun sterke organisatie-identiteit uitstralen naar hun klanten bovendien van bijzondere competitieve voordelen, omdat traditionele elementen klanten immers doen denken aan stabielere en minder chaotische momenten uit het verleden (De Massis et al., 2016; Messeni Petruzzelli & Albino, 2012; Zellweger, 2017)

We kunnen dus concluderen dat familiebedrijven een organisatie-identiteit creëren, die uniek is en diepgeworteld zit in de organisatiegeschiedenis (Whetten, 2006). Deze organisatie-identiteit bevat traditionele stilzwijgende kennis die bewust en onbewust de volgende generaties en het toekomstig innovatieproces zal beïnvloeden. We kunnen hieruit afleiden dat de organisatie-identiteit een belangrijke rol zal hebben om de traditie-innovatie paradox te kunnen managen. Op basis van de organisatie-identiteit, zal er een

traditie in het familiebedrijf gecreëerd worden omdat belangrijke normen, assumpties, ervaringen enzoverder van generatie op generatie worden doorgegeven en dit zal de mate waarin het familiebedrijf zich conservatief of innovatief opstelt bepalen. Naast de waardecreatie door de organisatie-identiteit en de familiale traditie, blijkt uit de literatuur dat ook kennis en competenties vanuit het traditionele ambachtelijk vakmanschap waardevol kunnen zijn om producten te kunnen ontwikkelen. Dit zal in de volgende sectie meer geduïd worden.

Hergebruik van kennis en competenties vanuit het traditioneel ambachtelijk vakmanschap

Ambachtelijke organisaties kunnen hun kernactiviteiten, dankzij hun rijke ambachtstraditie, baseren op het vakmanschap en de kennis uit het verleden. Deze kennis uit het verleden kan men implementeren in het heden om zo te innoveren en nieuwe producten te creëren (De Massis et al., 2016). Holmquist et al. (2019) heeft het proces van ambachtelijk ontwerpvernieuwing onderzocht en toont aan dat het mogelijk was om radicaal nieuwe materialen en artefacten te creëren door het verkennen van traditionele of vergeten materialen en technologieën in de productie (Holmquist et al., 2019).

Omdat men gebruikt maakt van traditionele materialen en technieken, kan kennis uit het verleden verschillende voordelen met zich meebrengen, zoals een verhoogde betrouwbaarheid, een verminderd risico op het onjuist toepassen van nieuwe kennis en een hogere legitimiteit van de innovaties (Calabrò et al., 2019; De Massis et al., 2016; Messeni

Petruzzelli & Albino, 2012). Verder kan traditie, die voortbouwt op de stilzwijgende kennis van ambachtslieden, dienen als een sleutelement om unieke innovatieve producten te ontwikkelen (De Massis et al., 2016; Manfredi Latilla, Frattini, Messeni Petruzzelli, & Berner, 2018). Bovendien kan het integreren van kennis uit het verleden in nieuwe producten, positieve gevoelens oproepen en innovatieve functies legitimeren (De Massis et al., 2016). Dus bedrijven die kennis uit het verleden herkennen als een waardevolle bron en deze verspreiden doorheen de organisatie en naar de volgende generatie, kunnen een betrouwbare en herkenbare bedrijfs- en merkidentiteit opbouwen, gebruik makend van een uniek erfgoed van kwaliteit en creativiteit (Manfredi Latilla et al., 2018).

Uit het voorgaande kan er worden afgeleid dat er in de ambachtelijke sector kennis uit het verleden aanwezig is. In tegenstelling tot wetenschappelijke kennis, is vakmanschap gebaseerd op zowel formele kennis, als kennis uit ervaring die van generatie op generatie wordt doorgegeven (Fleming & Rhodes, 2017). Ambachtslieden verwerven vakkennis door middel van ervaringen en het mondelings verkrijgen van kennis via hun leraar (Fleming & Rhodes, 2017; Manfredi Latilla et al., 2018). Aangezien de producten in deze context meestal met de hand vervaardigd worden, is de kennis van de ervaren ambachtslieden, en de overdracht hiervan naar zijn team van assistenten van extreem belang voor het succes van het bedrijf op lange termijn (Manfredi Latilla et al., 2018). Dankzij deze kennis uit het verleden wordt de groei van het bedrijf en de zichtbaarheid op de markt bevorderd. Dat is waarom verschillende studies deze kennis erkennen als een krachtige en unieke bron voor de prestaties

van een onderneming, in plaats van als een bron van traagheid en onbuigzaamheid (Manfredi Latilla et al., 2018; Messeni Petruzzelli & Albino, 2012).

Ook in de ambachtelijke context uit de kennis uit het verleden zich in de twee verschillende vormen. Stilzwijgende kennis uit zich in het feit dat de uitvoerder zich zelf niet volledig bewust is van alle 'geheimen' van een succesvolle uitvoering (Comunian & England, 2019) en ten tweede zit stilzwijgende kennis vervat in de ervaringen die een ambachtsman opdoet en doorgeeft (Fleming & Rhodes, 2017). Hoewel deze kennis informeel is, moet deze toch vaak expliciet worden gemaakt om te kunnen worden gedeeld (Fleming & Rhodes, 2017). Volgens onderzoek van Fleming & Rhodes (2017), kan dit gedaan worden via nabesprekingen. De kennis uit het verleden zit ook vervat in de expliciete kennis van traditionele materialen en processen.

Conclusie theoretisch kader

Om af te ronden lijsten we in het kort de meest belangrijke bevindingen uit deze literatuurstudie op. Hieruit blijkt dat het dus mogelijk is om te innoveren door traditie en kan er gesteld worden dat kennis uit het verleden een belangrijke bron kan zijn voor productinnovatie. Om productinnovatie te doen slagen, is het van belang dat ambachtelijke familiebedrijven allereerst de traditie-innovatie paradox kunnen managen. Managers en familieleden moeten de aspecten van de traditie die leiden tot succes appreciëren en versterken, en gelijktijdig openstaan voor vernieuwingen. De traditie zit vervat in de stilzwijgende en gecodificeerde kennis uit het verleden en speelt een belangrijk rol in het verkrijgen van

competitieve voordelen. De literatuur heeft aangetoond dat kennis uit het verleden, die via de organisatie-identiteit en via het vakmanschap wordt overgedragen, belangrijk kan zijn voor productinnovatie, omdat het aan de basis ligt van hoe een ambachtelijk familiebedrijf omgaat met de spanningen tussen traditie en innovatie. Bovendien heeft de literatuur aangetoond dat men op basis van traditie unieke innovatieve producten kan ontwikkelen. Ook kan traditie ervoor zorgen dat het familiebedrijf een betrouwbaar en herkenbaar bedrijfs- en merktidentiteit kan opbouwen, waardoor het bedrijf zich kan onderscheiden van zijn concurrenten.

Nochtans is het nog niet duidelijk welke traditionele componenten productinnovatie stimuleren en wat de toepassing hiervan is in een ambachtelijk familiebedrijf. Ondanks dat de literatuur beweert dat stilzwijgende kennis een belangrijke bron is omdat het ervoor kan zorgen dat lagere innovatie input leidt tot hogere innovatie output, is het nog niet duidelijk wat dit precies veroorzaakt. De rol van stilzwijgende kennis uit het verleden moet dus nog verder uitgediept worden. Aan de hand van een verkennend kwalitatief onderzoek trachten we de componenten die belangrijk zijn om producten te innoveren in ambachtelijke familiebedrijven te achterhalen. Op deze manier proberen we een antwoord te vinden op de vraag welke componenten van gecodificeerde en stilzwijgende kennis uit het verleden een bijdrage leveren aan productinnovatie. In het volgende hoofdstuk zal de methodologie omschreven worden die gebruikt werd om aan te tonen hoe een ambachtelijk familiebedrijf met succes een product kon ontwikkelen door gebruik te maken van traditie.

Onderzoeksmethode

Grounded theory

Dit onderzoek hanteert een verkennend kwalitatieve onderzoeksmethode, omdat de focus op de 'hoe' vraag ligt (De Massis & Kotlar, 2014; Yin, 2003). Kwalitatief onderzoek is geschikt om de aard van een sociaal fenomeen diepgaand te onderzoeken in zijn huidige context en om delicate en complexe kwesties op micro-niveau aan te snijden (Bloemen-Bekx, Van Gils, Lambrechts, & Sharma, 2019, p. 4). Meer specifiek zal dit onderzoek gebruik maken van de *grounded theory* methode (Glaser & Strauss, 1967). Aan de hand van deze methode wordt er een theorie ontwikkeld door het systematisch analyseren en interpreteren van betekenissen en concepten omtrent een reëel sociaal fenomeen (Murphy, Huybrechts, & Lambrechts, 2019; Strauss & Corbin, 1998). Deze methode is geschikt aangezien er binnen de context van (ambachtelijke) familiebedrijven tot nu toe relatief weinig aandacht besteed is aan de impact van kennis uit het verleden op productinnovatie.

De onderzoeksvraag heeft ertoe geleid om een abductieve aanpak te hanteren met behulp van een enkelvoudige casestudie. Abductivisme is een op ontdekking gericht onderzoeksproces dat gebruikt maakt van inductivisme en deductivisme. Dit onderzoeksproces vertrekt vanuit een empirische basis, net als inductivisme, maar verwerpt geen theoretische vooroordelen en staat in dat opzicht dicht bij deductivisme (Bloemen-Bekx et al., 2019, p. 4). Het onderzoek is dus een constante vergelijking van de bestaande theorieën en het gevonden empirisch materiaal. Casestudie onderzoek wordt gezien als een waardevolle methode om

complexe fenomenen diepgaand te beschrijven, nieuwe theorieën te ontwikkelen of om bestaande theorieën uit te breiden (De Massis & Kotlar, 2014). Het doel van deze enkelvoudige casestudie is niet om statistisch te veralgemenen, maar om een rijkelijke bijdrage te leveren aan de wetenschappelijke literatuur, door middel van diepgaand onderzoek in een *real-life* hedendaags voorbeeld (Bloemen-Bekx et al., 2019).

Dit methode hoofdstuk is opgebouwd aan de hand van de verschillende belangrijke tools van de *grounded theory*, zoals *theoretical sampling*, codering en constante vergelijking (Glaser & Strauss, 1967; Sekaran & Bougie, 2016).

Casestudie: Piano's Maene²

In lijn met de *grounded theory* methode, beschreven hierboven (Glaser & Strauss, 1967) en de richtlijnen voor het opbouwen van een theorie (Eisenhardt, 1989), zocht de onderzoeker naar de meest geschikte case voor het onderzoek op basis van *theoretical sampling*. Dit betekent dat de case en de respondenten gericht gekozen zijn omwille van hun mogelijke bijdrage aan het genereren van inzichten met betrekking tot het bestudeerde fenomeen (Eisenhardt, 1989), namelijk de rol van kennis uit het verleden tijdens productinnovatie in ambachtelijke familiebedrijven. Na een diepgaande analyse van potentiële casestudies in Vlaanderen, werden vijf verschillende ambachtelijke familiebedrijven geselecteerd. In samenspraak met de begeleidende promotor van deze thesis en een grondige doorlichting van verschillende kwaliteitskranten en

internetpagina's, kwam één ambachtelijk familiebedrijf in aanmerking, namelijk Piano's Maene. Dit familiebedrijf is een belangrijke speler in de pianosector op vlak van verkoop en productie. Het familiebedrijf beschikt anno 2020 over vijf vestigingen, 85 werknemers en één vestiging in Nederland door overname. Dit ambachtelijk familiebedrijf is zeer interessant, omdat het bedrijf voldoet aan drie vooropgestelde criteria. Om aan het eerste criterium te voldoen, moet het familiebedrijf minstens drie generaties bestaan. Piano's Maene bestaat al meer dan acht decennia en drie jaar geleden vond de generatieoverdracht naar de derde generatie plaats, waardoor het familiebedrijf zich potentieel met een sterke traditie bestempeld (Erdogan et al., 2019). Dit criterium leidde tot het tweede criterium dat vooropstelt dat de familie nog actief moet zijn in het familiebedrijf. Dus dit criterium vereist dat alle aandelen in bezit zijn van de familie, dat de familie managementfuncties bekleed en dat de droom er is om het bedrijf in handen te houden van de familie. Piano's Maene voldoet aan al deze criteria, zo bezit de derde generatie al de aandelen en bekleden ze de functie van operations en atelier manager. Sinds 2012 gaf de tweede generatie het dagelijks bestuur uit handen aan een externe CEO, om zo terug te kunnen focussen op het DNA van het bedrijf, namelijk het atelier en de instrumentenbouw (Piano's Maene, z.d.-b). Ten derde, moet het ambachtelijk familiebedrijf een toonaangevende case zijn, die bijzonder geschikt is om het fenomeen van de traditie-innovatie paradox te belichten, zowel met betrekking tot producten en processen, als de organisatie-identiteit. Onze casestudie is hiervoor bijzonder geschikt omdat traditie en innovatie behoren tot hun

² Er werd expliciete toestemming verkregen om de informatie en naam van deze casestudie te gebruiken.

kernwaardes en omdat ze deze paradox hebben kunnen managen in het familiebedrijf en in een traditioneel product, namelijk door een alternatief van de traditionele piano aan te bieden op de markt (cf. intra).

Op basis van deze drie criteria kozen twee medestudenten en de auteur om gezamenlijk met deze case te werken, waardoor Piano's Maene het onderwerp van drie verschillende thesissen werd. Het grote voordeel om met drie verschillende onderzoeken één case te bestuderen, is dat er een volledig beeld gecreëerd kon worden van de case door middel van de verschillende invalshoeken.

Aangezien Piano's Maene bestaat uit meer dan 80 medewerkers (Piano's Maene, z.d.-b), was dit bedrijf in staat om ons te voorzien van rijke inzichten die ons konden helpen om de onderzoeksvragen te contextualiseren. Ons eerste aanspreekpunt was de CEO van Piano's Maene. Hij was bereid om mee te werken aan ons onderzoek en bracht ons in contact met zeven andere sleutelfiguren in de onderneming. Onze acht respondenten zijn gekozen op basis van hun rijke kennis over de werking, de productinnovatie en het vakmanschap binnen het familiebedrijf. Deze diversiteit bij onze respondenten zorgde

ervoor dat we verschillende opvattingen en ervaringen omtrent de organisatie en productinnovatie in kaart konden brengen. Tabel 1 geeft een overzicht van elke deelnemer en zijn betrokkenheid bij het bedrijf.

Data verzameling

Voor het onderzoek werden meerdere databronnen gebruikt, wat de geloofwaardigheid van de gegevens versterkt (De Massis & Kotlar, 2014). De combinatie van deze bronnen leidde tot de creatie van een totaalbeeld omtrent het familiebedrijf en haar werking, en de context waarin de productinnovatie plaatsvond.

Het afnemen van kwalitatieve diepte-interviews was de primaire bron voor de dataverzameling. Via deze methode kon de auteur informatie opdoen uit de verhalen van de acht geselecteerde personen en een aantal kritische vragen stellen. De kwalitatieve diepte-interviews waren semigestructureerd en werden individueel afgenomen met behulp van conference-calls. De auteur en de twee medestudenten ontwikkelde samen een interviewprotocol, die de onderwerpen van

Tabel 1

Geselecteerde respondenten casestudie

	Functie	Leeftijd	Jaar van indiensttreding
Familiale respondenten			
<i>RespondentA1</i>	Voormalig zaakvoerder	65+	1969
<i>RespondentA2</i>	Operationeel Manager	26-40	2006
<i>RespondentA3</i>	Atelier Manager	26-40	2004
Niet-familiale respondenten			
<i>RespondentB1</i>	CEO	41-65	2008
<i>RespondentB2</i>	Business development & senior consultant	41-65	2018
<i>RespondentB3</i>	Ateliermedewerker	26-40	2015
<i>RespondentB4</i>	Productmanager Steinway&sons	26-40	2010
<i>RespondentB5</i>	Restaurateur	26-40	2006

onze drie verschillende studies bevatte (Bijlage A). Het protocol bestaat uit open vragen beginnend met demografische informatie van de respondent en het bedrijf, de bedrijfscultuur- en structuur, het innovatieproces, de traditie-innovatie paradox, het registeren en doorgeven van kennis, kennis vanuit de ambacht en kennis vanuit de organisatie-identiteit.

In totaal werden er zeven diepte-interviews afgenomen tussen maart en april 2020 met elk een tijdsduur tussen de veertig en honderddertig minuten. De twee broers van de derde generatie (RespondentA2 en RespondentA3) werden samen geïnterviewd. Zodra we het eerste interview met de CEO hebben afgelegd en data verzameld hadden rond al onze topics, gingen we de andere interviews meer specificeren op de topics die in rechtstreeks verband staan met de functie of ervaring van de respondent. De interviews werden handmatig getranscribeerd, waardoor meer dan 100 pagina's aan rijke data werd voorzien voor de analyse.

De interviews werden bekrachtigd door andere databronnen, zoals bedrijfspresentaties en projectpresentaties aangaande productinnovatie. Als secundaire data werden ook artikelen uit professionele magazines en van kwalitatieve websites geraadpleegd. De bronnen dienen enerzijds om de context te kunnen schetsen en anderzijds om het interviewprotocol op te stellen. Bovendien was het de bedoeling om langs te gaan in de toonzaal en het atelier van Piano's Maene, om zo met eigen ogen te zien hoe de medewerkers functioneren binnen een ambachtelijk familiebedrijf in de context van innovatie en traditie. Deze mogelijkheid werd echter belemmerd door onvoorziene omstandigheden (pandemie anno 2020).

Data-analyse

Zoals voorgeschreven wordt door de *grounded theory* methode, werd de input van het kwalitatief onderzoek gelijktijdig verzameld en geanalyseerd (De Massis & Kotlar, 2014; Glaser & Strauss, 1967). Tijdens het transcriberen van elk interview werden additionele notities en ingesproken memo's bijgehouden en voorzien van de belangrijkste bevindingen. Het analyseproces maakte gebruik van de techniek van constante vergelijking (Murphy et al., 2019; Sekaran & Bougie, 2016; Strauss & Corbin, 1998), zowel in de primaire als secundaire data. Na elk interview werd de empirische data steeds opnieuw vergeleken met de vorige interviews. Dit had als voordeel dat de onderzoeker alert bleef voor nieuwe relevante ontwikkelingen en hierdoor nieuwe vragen kon stellen in de komende interviews.

De eerste fase van het analyseproces is het uitgebreid coderen van de data, wat leidde tot het belichten van onvoorziene informatie en het ontdekken van nieuwe ideeën die een antwoord konden bieden op de onderzoeksvraag. Murphy et al. (2019) noemt deze fase de initiële coderingsfase, waarbij alle fragmenten en/of regels van de getranscribeerde interviews gelabeld werden. Dit zorgde ervoor dat de auteur vanaf de bodem de analyse kon opbouwen. Hierna werden deze labels gecategoriseerd, met als doel om de informatie te ontleden om zo de gelijkenissen en verschillen te vinden (De Massis & Kotlar, 2014; Murphy et al., 2019). Vervolgens werden deze categorieën verfijnd tot enkele duidelijke thema's: DNA & passie, innovatieve familiecultuur, open familiale sfeer, durven ondernemen en vakmanschap. Deze thema's zullen de componenten van de kennis uit het verleden vormen die

bijgedragen hebben tot productinnovatie. In deze tweede stap van het codeerproces, selectieve codering (Murphy et al., 2019), tracht de auteur van een vrij beschrijvende fase naar een meer conceptuele fase te gaan.

Het dataverzamingsproces en analyseproces werden pas beëindigd wanneer er geen nieuwe informatie meer verscheen. Op dit moment bereikte ons onderzoek *theoretical saturation* (Murphy et al., 2019).

Context casestudie

In dit hoofdstuk wil de auteur een duidelijk beeld scheppen inzake de geschiedenis van de piano-industrie en inzake de geschiedenis van het familiebedrijf. Het geeft een interessant inzicht in de factoren die productinnovatie in het ambachtelijk familiebedrijf beïnvloed hebben.

Geschiedenis piano-industrie

In tegenstelling tot wat men zou verwachten is de hedendaagse concertvleugel niet het resultaat van een constante evolutie van de eerste pianoforte naar de ultieme perfectie (Piano's Maene, z.d.-a). Vanaf 1700 tot het einde van de 19^{de} eeuw ontwikkelde iedere pianobouwer vooral piano's op basis van zijn eigen principes en eigen uitvindingen, wat elke piano uniek maakte (RespondentB1). Toch hadden al deze piano's één ding gemeenschappelijk: de snaren lagen parallel (d.i. rechtsnarigheid) (Piano's Maene, z.d.-a). De rechtsnarigheid van de piano's zorgt ervoor dat iedere noot afzonderlijk en helder hoorbaar is. Het grootste nadeel van zo'n piano is dat de hoge noten emotioneel en somber te horen zijn. Dit komt omdat het

stukje van de zangbodem dat trilt bij de hoge noten klein is, waardoor de trilling enkel lokaal gebeurt. Om het nadeel van deze piano's op te lossen en dus de hoge noten krachtig te laten klinken, bouwden toonaangevend pianobouwer Steinway & Sons een kruissnarige concertvleugel. In dit exemplaar liggen de snaren in de klankkast gekruist in een gietijzeren frame, wat resulteerde in een piano met superieure klank. Niettemin is er ook een groot nadeel verbonden aan deze techniek van kruissnarigheid, want al de klanken gingen elkaar beïnvloeden, waardoor er aan transparantie verloren ging. Toch werd deze innovatie als een revolutie beschouwd en in 1880 werd Steinway beschouwd als de norm. Nagenoeg alle pianobouwers zijn deze innovatie gaan kopiëren, waardoor de concertvleugel gestandaardiseerd werd tot op de dag van vandaag en er een vervlakking was van de markt. Door deze standaardisering en de grootschalige fabricage was er nog weinig plaats voor het ambachtelijk werk en voor fundamentele ontwikkelingen (Piano's Maene, z.d.-a). De bouw van vleugelpiano's is zodoende uit het Belgische landschap verdwenen, aangezien het een zeer complex proces is, wat een team, een atelier en ontzaglijk veel kapitaal vereist. Enkel Piano's Maene in België is erin geslaagd om de ambachtelijke bouw van vleugelpiano's in leven te houden.

Geschiedenis bedrijf

Piano's Maene startte als een kleine pianowinkel met het restaureren van oude piano's. Vervolgens ging men zich focussen op het verhandelen van moderne nieuwe piano's. Daarnaast werd er, mede door de intrede en interesse van de tweede generatie, aandacht geschonken aan het bouwen van replica's van

historische instrumenten uit de tijd van de grote componisten. De combinatie van Piano's Maene als pianoverkoper en als pianobouwer, zorgde ervoor dat het bedrijf zich kon onderscheiden van andere pianozaken en dat de vakkennis behouden bleef. Dankzij de vakkennis en passie ontwikkelde de toenmalige zaakvoerder (Respondent A1) het idee om een nieuwe alternatieve concertpiano te bouwen, de Chris Maene Straight Strung Grand Piano. Zoals de naam al aangeeft, is deze vleugelpiano gebaseerd op het concept van de rechtsnarigheid.

Chris Maene Straight Strung Grand Piano

De Chris Maene Grand Piano is een alternatief van de hedendaagse concertvleugel die het *straight-strung* concept, waarop grote componisten hun muziek geschreven hebben, terugbrengt naar de 21^{ste} eeuw. Met andere woorden geeft de innovatie van Piano's Maene het antwoord op de vraag: "Wat als Steinway de snaren niet gekruist had?". De Chris Maene Grand Piano combineert de warme, heldere en gepersonaliseerde klankleur van de historische *straight-strung* instrumenten met de kracht en de stabiliteit van de hedendaagse vleugelpiano. Deze combinatie van de traditionele en hedendaagse techniek was enkel mogelijk is door de toepassing van de moderne instrumentenbouw (Piano's Maene, z.d.-a). Het is een samenspel van ambachtelijk bouwen, ervaring, passie en technologie.

Om dit idee mogelijk te maken, moest het hele systeem van de piano vernieuwd worden. Van begin tot eind werd de constructie en de uitwerking ervan steeds afgewogen, op zoek naar de beste manier. Er is geen onderzoek

geweest naar nieuwe materialen of nieuwe mogelijkheden, maar naar de recombinate van bekende traditionele en moderne elementen (RespondentA1). Tabel 2 toont de elementen uit de traditionele en moderne vleugelbouw. De meeste traditionele elementen worden met de hand toegepast, zoals de *french polishing*, en bieden een meerwaarde voor het instrument. De exclusieve zorg en de trots van het vakmanschap worden weerspiegelt in het ambachtelijk productieproces.

De belangrijkste innovatie in de Chris Maene Concertvleugel is het unieke, gepatenteerde klankbord bestaande uit twee delen (zie bijlage B voor meer details), waardoor de nadelen van de traditionele en hedendaagse klankwerelden werden weggewerkt. Dit alternatieve pianotype moest een instrument worden waarbij de snaren van de hoge noten niet meer gekruist liggen met die van de lagere noten, zoals bij de hedendaagse concertvleugel, maar in het verlengde van de toetsen en parallel naast elkaar. Hierdoor gingen de klanken elkaar minder beïnvloeden en werd het probleem van de moderne gestandaardiseerde vleugelpiano verholpen. Daarnaast heeft men de houtnerven van het klankbord bij de hoge noten diagonaal gelegd, waardoor het gebruik van het kleinere klankbordgebied gemaximaliseerd wordt, wat resulteert in een krachtigere, rijke geluidskwaliteit. Door deze innovatie werd het nadeel van de historische piano weggewerkt.

Het bouwen van de vleugel was mogelijk omdat RespondentA1 over een ongelooflijke passie en kennis uit het verleden beschikt, dankzij zijn levenslang onderzoek naar de historische vleugelpiano's. Met deze kennis beschikte hij over de mogelijkheid om te doen wat andere vleugelbouwers niet konden en durfden. Ten tweede was de productie

Tabel 2

Chris Maene Straight Strung Grand Piano: combinatie van traditionele en moderne elementen

Traditionele elementen	Voordelen
<i>French polishing</i> van het klankbord (i.p.v. synthetische lak)	<ul style="list-style-type: none"> • Zichtbare esthetische link met het verleden • Behouden van het traditionele, ambachtelijke karakter van het klankbord
Individueel bevestigen van de snaren op de pin (i.p.v. twee snaren op een pin)	<ul style="list-style-type: none"> • Creëert meer stabiliteit en resonantie aan de klank
Messing snaren (i.p.v. koper)	<ul style="list-style-type: none"> • Creëert een meer transparante en krachtige basklank
Massief hout	<ul style="list-style-type: none"> • Creëert een karakteristieke klank • Gemakkelijk verwerkbaar en zorgt voor een sterke constructie • Goede klankbegeleider
Ebbehout	<ul style="list-style-type: none"> • Zichtbare esthetische link met het verleden • Meerwaarde voor de piano
Moderne vernieuwingen dankzij huidige vleugelbouw	Voordelen
Vernieuwd procedé: op maat gemaakte mal	<ul style="list-style-type: none"> • Resultaat: doorlopende gebogen rim uit één stuk • Creëert een perfecte balans tussen de stabiliteit van de constructie en de geluidskwaliteit
Gietijzeren frame	<ul style="list-style-type: none"> • Vasthouden van een immense snaarspanning (tot 20 ton) • Deze hoge snaarspanning levert een beter volume • Beter stemstabiliteit
Zangbodem	<ul style="list-style-type: none"> • Krachtige en rijke klankkwaliteit • Klanken zijn afzonderlijk hoorbaar

mogelijk omdat het ambachtelijk familiebedrijf over een talentvol atelier beschikt, inclusief bekwame medewerkers. En ten derde was er een trigger van buitenaf. Een wereldberoemde pianist had hetzelfde idee en gaf de opdracht aan Piano's Maene om een gedetailleerd concept uit te werken voor een nieuw pianomodel. Hij werd daarmee de eerste klant van dit project, waardoor de levensdroom van RespondentA1 eindelijk werkelijkheid werd. Bovendien kreeg de vleugelpiano ook dankzij hem de nodige aandacht en werd het succes op de markt bevestigd.

Uit deze schets blijkt dat de Chris Maene Straight Strung Grand Piano ontwikkeld is op basis van de recombinate en herinterpretatie

van kennis uit de traditionele en moderne vleugelbouw. De productinnovatie kon uiteindelijk tot stand worden gebracht door de talrijke stilzwijgende kennis die de bedenker bezit en die aanwezig is in het ambachtelijk familiebedrijf. Deze schets inzake de context van de pianobouw en het familiebedrijf, dient als ondersteuning van de analyse van de kwalitatieve diepte-interviews in het dataverzamelingsproces, wat in het volgende hoofdstuk besproken wordt. Hierin wordt duidelijk dat kennis uit het verleden, die vervat zit in de identiteit van het familiebedrijf en in het vakmanschap, een belangrijke bron is voor waarde creatie.

Bevindingen

Om een antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag over welke gecodificeerde en stilzwijgende kennis uit het verleden belangrijk zijn voor productinnovatie in ambachtelijke familiebedrijven, werden er kwalitatieve interviews afgenomen met de verschillende sleutelfiguren uit een ambachtelijk familiebedrijf. Hieruit werden uiteindelijk verschillende componenten ontdekt die al generaties aanwezig zijn in het familiebedrijf en die hebben bijgedragen tot productinnovatie in een traditionele context: DNA & passie, innovatieve familiecultuur, open familiale sfeer, durven ondernemen en vakmanschap. Deze componenten behoren tot de organisatie-identiteit en de stilzwijgende kennis die zich opstapelde bij de bedenker en ontwikkelaar van de Chris Maene Straight Strung Grand Piano. In wat volgt, wordt er voor de verschillende aspecten nagaan hoe dit in de literatuur terug te vinden is en hoe dit zich voordoet bij de casestudie.

DNA en passie

Het familiebedrijf Piano's Maene beschikt over een sterke organisatie-identiteit op basis van verschillende belangrijke waarden die het bedrijf al drie generaties karakteriseert. Enkele waarden die ze al generatielang meedragen zijn: passie (RespondentB1, RespondentB4), collegialiteit (RespondentA2, RespondentB1, RespondentB2) en eerlijkheid (RespondentA1, RespondentA3). Ook in hun doelstellingen wordt er rekening gehouden met het behouden van enkele waarden: "groeien als aantrekkelijke werkgever die mikt op welzijn en levenslang leren en dit alles binnen een familie en innovatie cultuur die wordt georganiseerd rond zelfsturing en

betrokkenheid", aldus RespondentB1. Ook RespondentB2 noemde bepaalde waarden die tot stand gekomen zijn in het bedrijf.:

"De waarden zitten in de missie en de visie van het bedrijf. Dat gaat over integriteit, solidariteit, samenwerken aan een project, kennisopbouw en kennisdeling. Dat gaat over een familiebedrijf dat het heel verstandig doet met een externe CEO, en een bedrijfsvoering van een KMO die marktleider is in zijn segment. Dat is niet voor niets, daar wordt met de familie goed over nagedacht en ook over hoe het verder moet. De toekomst is verzekerd, de zonen gaan het verder leiden. Dus ja, er zit wel een hele visie achter." – RespondentB2

Naast het feit dat deze cultuur van eerlijkheid, collegialiteit, solidariteit en kennisopbouw behoren tot het DNA van het familiebedrijf, wordt het DNA van Piano's Maene ook opgebouwd uit alle elementen binnen de piano-industrie. Zowel de productie als het commerciële aspect heeft het bedrijf onder controle: "Als je spreekt van onze corebusiness, dan gaat dat van verkoop van piano's tot service van piano's, naar productie van piano's, naar transport van piano's en verhuur van piano's" (RespondentB3). Ook de andere respondenten refereren naar piano's als de basis van het DNA. RespondentB2 beschrijft het bedrijf als "gepassioneerd, gedreven, vol muziek dat een piano voor iedereen aanbiedt". Ook RespondentA3 vult deze visie aan: "We kunnen de droom waarmaken voor veel mensen en dat is wat we doen als organisatie".

Verder bevindt het DNA zich ook in de passie voor de ambachtelijke pianobouw. Verschillende bedrijven vinden het uitoefenen van een passie een echte drijfveer, maar volgens RespondentB1 is dit meer aan de orde in de instrumentenbouw. Er moet een soort

voorliefde zijn voor het instrument en de materialen (RespondentB5). Piano's Maene verwacht van zijn medewerkers ook een bepaalde mate van passie voor het instrument, ofwel actief ofwel passief (RespondentB1, RespondentB4). Het is namelijk belangrijker dat de medewerkers passen binnen het team en de bedrijfscultuur, dan dat ze de vereiste competenties overschrijden. RespondentB4 verklaarde: "Mensen kunnen heel veel leren als je ze in een goede omgeving zet. Ze kunnen heel ver geraken, maar ze moeten wel het hart op de juiste plaats, *drive* en goesting hebben". Ook RespondentB2 beaamde deze visie:

"Het zit zo, dat de ambachtslieden zelf dat *Fingerspitzengefühl* hebben, anders komen ze bij ons niet binnen. Die mensen zijn getraind op een bepaald soort geëngageerd werk. Ze zijn allemaal gepassioneerd en allemaal hyperperfectionisten en kustenaars tegelijk. We hebben allerlei mensen die ook met muziek bezig zijn, dus de passie die erin zit, die garandeert ons, om te beginnen, een bepaald soort afwerkingskwaliteit." – RespondentB2

Deze passie is zeer belangrijk voor het bedrijf, en heeft doorheen 80 jaar een sterke invloed gehad op de identiteit van het bedrijf. Vanuit de passie voor het instrument, worden er strategieën ontwikkeld, wordt er gekeken naar de evolutie van de markt (RespondentB4) en wordt er ingespeeld op de veranderende noden van de consument (RespondentB2).

Uit de interviews werd ook duidelijk dat de passie voor het instrument ook in overvloed aanwezig is bij de bedenker en ontwikkelaar van de Chris Maene Straight Strung Grand Piano, d.i. RespondentA1. "Het atelier is een liefhebberij van [RespondentA1], een passie, een hobby waar hij zijn werk van heeft kunnen maken. Hij doet niet liever dan bezig zijn in het atelier", aldus RespondentB3. Ook de twee

zonen spreken vol lof over hoe de passie van hun vader heeft bijgedragen tot de groei van de onderneming.

"Het is ook zo dat [RespondentA1] altijd wel ondernemer is geweest, maar wij hebben hem vooral gekend als iemand uit het atelier, als instrumentenbouwer, ... als artiest. [RespondentA1] kijkt ook altijd meer op naar zo'n mensen, dan naar mensen die altijd maar bezig zijn met ondernemen. Dat ondernemerschap is eigenlijk gegroeid vanuit het atelier, vanuit het bouwen van instrumenten. Hij heeft altijd zijn ding gedaan in het atelier. ... Mocht hij altijd bezig zijn geweest met cijfers, dan zou de firma nooit zo groot zijn geworden zoals hij vandaag is. Dan zou de Straight Strung Vleugelpiano er nooit gekomen zijn. Dus mocht het echt een ondernemer of zakenman zijn, dan zouden we 10-20 jaar geleden het atelier gesloten hebben omdat het geen winst opbrengt, terwijl het iets is wat gebeurt vanuit het hart." – RespondentA2

Zoals de literatuur aanhaalt zijn er bepaalde elementen die fundamenteel zijn voor de ontwikkeling van een sterke organisatie-identiteit (Whetten, 2006). In deze casestudie zien we dat passie er hier één van is. Zonder dit centrale en duurzame kenmerk zou het bedrijf er anders uit hebben gezien en zou productinnovatie misschien zelfs niet tot stand zijn gekomen. Passie heeft er onder andere toe geleid dat familie Maene alles in het teken zet om te groeien. Het streven naar groei, zorgde ervoor dat het ambachtelijk familiebedrijf de traditie-innovatie paradox succesvol kon managen.

Innovatieve familiecultuur

Uit de literatuurstudie bleek dat veel familiebedrijven kampen met de traditie-

innovatie paradox (bv. De Massis, Minin, et al., 2015; Schuman et al., 2011), omdat ze zich vaak moeilijk kunnen aanpassen aan een dynamische omgeving en tegelijkertijd de gevestigde praktijken en waarden kunnen behouden (Ingram et al., 2016). Bovendien zorgen de spanningen tussen traditie en verandering er vaak voor dat de leiders van familiebedrijven in de valkuil van 'strategisch eenvoud' trappen, wat kan leiden tot weerstand wanneer verandering noodzakelijk is (Ingram et al., 2016; Lattuch, 2019). Volgens de studie van Bouwen & Fry (1998) wordt weerstand voornamelijk veroorzaakt door de verstoring die men ervaart bij onder andere het reorganiseren, het veranderen van de structuur en het implementeren van nieuwe technologie (Bouwen & Fry, 1988). Nochtans toont de casestudie aan dat er familiebedrijven zijn die deze verstoringen toch kunnen overwinnen. Zij kunnen zich weldegelijk aanpassen aan veranderingen, mits vooruitgang aanwezig is in de organisatie-identiteit en er enkele belangrijke personen zijn die hier het voortouw in nemen.

Piano's Maene is een succesvol bedrijf als het gaat over het managen van de traditie-innovatie paradox. De combinatie van traditie en innovatie behoren weliswaar tot één van hun kernwaarden. Hierdoor kan het bedrijf innovatief zijn, terwijl men stevig verankerd blijft in het verleden. Vanaf de start slaagde het ambachtelijk familiebedrijf erin om, in tegenstelling tot sommige andere familiebedrijven, een innovatieve familiecultuur (RespondentB1) te creëren en te behouden. Zoals RespondentB1 het verwoordde: "De traditie zit in het instrument piano, en het sluit ook aan bij de generaties in de familie. Maar het is wel zo dat innovatie even belangrijk is". Ook RespondentB2 beaamde dit: "Wij zijn innovatief binnen een

grote traditie en dat is zeer innovatief aangezien de pianowereld en de klassieke muzikwereld bij uitstek rigide werelden zijn, zeer traditioneel en conservatief".

Veranderingsmanagement

De familie heeft altijd al veranderingen en vernieuwingen in de bedrijfsactiviteiten omarmd (RespondentA1), ook al ging dit soms gepaard met spanningen binnen het bedrijf. RespondentB2 vertelde dat het bedrijf op een hele goede Vlaamse manier is uitgebouwd door de familieleden, waarbij er naast het ambachtelijke aspect, ook aandacht geschonken werd aan de marktontwikkelingen. Zo stond de eerste generatie al open tegenover veranderingen in de markt. Bijvoorbeeld, wanneer de Japanse pianomerkten hun intreden deden in de Belgische markt, was er veel argwaan in de buitenwereld. Toch werd Piano's Maene verkoper van deze pianomerkten, wat later resulteerde in een succesvolle marktpositie. Ook de tweede generatie moest openstaan voor innovaties in de markt. Verschillende pianohandelaars, maar ook het eigen personeel, hadden bedenkingen bij de opkomst van de elektrische piano's, maar toch zag de familie deze opkomst als een opportuniteit. Ze wisten dat ze hun traditionele corebusiness, die uit akoestische piano's bestond, moesten uitbreiden, wilden ze het bedrijf laten groeien. De familiale RespondentA1 vertelde dat:

"Ik heb altijd opengestaan voor innovatie. Ik kan dat vergelijken met de opkomst van de digitale piano's. ... Wij zijn heel snel met deze piano's begonnen. Ik heb dan tegenstand gehad van sommige mensen in het bedrijf. Die zeiden dan: we moeten ons blijven specialiseren in akoestische piano's. Ik zeg dan

ook: we maken klavecimbels van 1610. We moeten naar de toekomst kijken. Je weet nooit waar dat gaat eindigen.” - (RespondentA1)

Naast het aanpassen aan de markt, kende het bedrijf ook andere interne veranderingen. Zo werd er een nieuw ERP-systeem geïmplementeerd. Op deze manier was het bedrijf in staat om snel te reageren op veranderingen in de wereld en om de projecten nauwkeurig op te volgen aangaande gebruikt materiaal, gepresteerde arbeidsuren en waardecreatie, wat in een ambachtelijk bedrijf niet altijd even gemakkelijk is (RespondentB1). Volgens RespondentB1 wordt digitalisering voor veel bedrijven als een van de grootste uitdagingen beschouwd. Hij vertelde dat centralisatie en toegankelijkheid van informatie vaak een probleem is, aangezien informatie altijd heel fel persoonsgebonden is in de familiale bedrijfscontext (RespondentB1). Ook bij Piano's Maene ging de implementatie niet vlekkeloos: "Het heeft toch een aantal jaar gekost om iedereen hierin mee te krijgen. ... Het is gewoon zeer moeilijk om gewoontes te veranderen", legde RespondentB1 uit.

Naarmate een bedrijf groeit, werd de noodzaak groter om de medewerkers in het bedrijf te professionaliseren. Om deze reden is het familiebedrijf van een sterk hiërarchisch georganiseerd bedrijf naar zelfsturende teams veranderd (RespondentB1). Hierdoor gingen medewerkers repetitief handelen, waardoor specialisatie en expertise bevorderd werden. Deze efficiëntere werkverdeling had uiteindelijk als gevolg dat het bedrijf rendabeler werd. Bijgevolg moest de familie verantwoordelijkheid en controle uit handen geven, maar hier had ze nagenoeg geen problemen mee. Dit was toe te schrijven aan het feit dat de familieleden heel goed beseften dat ze geen specialist kunnen zijn op elk vlak.

Bovendien kon de voormalige familiale zaakvoerder zich dankzij de zelfsturende teams ook terug focussen op de ambachtelijke productie, waar zijn passie ligt (RespondentA1, RespondentA2).

De professionalisering leidde ook tot een grote verandering in het atelier. Door het project van de rechtsnarige Chris Maene Concertvleugel werd er van het ambachtelijk bouwen van verschillende piano's overgeschakeld naar het ambachtelijk ontwerpen van één soort piano. Deze verandering was niet evident voor de ambachtslieden, ook al stonden ze open voor verandering. Vooral de oudere personeelsleden hadden het hier moeilijk mee. Zij vallen vaak in strategisch eenvoud, aangezien ze vinden dat de oorspronkelijke manier altijd goed gewerkt heeft. RespondentB1 legde dit uit:

"Vroeger deden ze het altijd op één manier, en nu moesten ze het plots anders doen. Zonder het te beseffen hervielen ze vaak in oude gewoontes. En dat zien we nog op de dag van vandaag als we bijvoorbeeld onze doelstelling van het verminderen van de productiekost proberen te halen. Vroeger was er veel meer speling, ... [want] het waren allemaal unieke dingen met veel onbekendheden, maar nu zitten we in een heel ander systeem, waar je bepaalde dingen al van weet. Op die manier kregen zij natuurlijk een stuk minder vrijheid. Ondertussen is iedereen daar wel heel goed mee weg." – RespondentB1

Aan de hand van deze voorbeelden, kunnen we opmerken dat het bedrijf heel wat spanningen tussen gewoonte en vernieuwing heeft gekend doorheen de jaren. Desondanks moest Piano's Maene deze veranderingen blijven managen, om te kunnen blijven groeien. Dankzij de constante confrontatie met vernieuwingen, heeft de familie geleerd om efficiënt om te gaan met verandering. De

positieve resultaten na de verandering, beïnvloeden ook wel hoe men naar verandering kijkt. Als men begint aan te voelen dat er resultaat uit voortvloeit, dan beschouwen de stakeholders verandering sneller als positief (RespondentB4). Het is ook zo dat het vooral de familie is die niet wil stilstaan bij het verleden. Zo beschikt onder andere RespondentA1 over de visie om naar de toekomst te kijken, in plaats van te blijven hangen in het verleden. Deze visie wordt doorgegeven van generatie op generatie en het bedrijf is hier ook op aangepast. "Er wordt al vele jaren gewerkt aan een cultuur van verandering. Het bedrijf is zo georganiseerd dat verandering een must is, en er zit veel evolutie in het bedrijf", aldus RespondentB1.

Menselijk kapitaal

Om zo'n cultuur van verandering te verwezenlijken is het, volgens RespondentB3, belangrijk dat er drie factoren aanwezig zijn: karakter, tijd en communicatie.

"Als je iemand bent die niet echt gewillig is om te veranderen dan is dat al moeilijk. De manier waarop je communiceert met iemand is iets wat je moet leren. Ik heb dat ook moeten leren, ik was er niet sterk in en nu is dat al beter. Nu gaat dat al beter met de mensen van het atelier, omdat zij mij ook al perfect kennen, maar dat is gewoon karakter tussen twee mensen en soms kan dat moeilijk werken. En van daaruit kan het soms wat problemen geven. En door de tijd zijn we verder kunnen gaan en weet iedereen ook wie wie is en hoe iemand reageert op iets." – RespondentB3

Bovendien is een innovatieve familiecultuur ook mogelijk dankzij de goede medewerkers, die een essentiële waarde vormen om te kunnen groeien (RespondentA1). Ook de CEO beargumenteert dit: "Wij hebben een

fantastisch team van mensen die positief denken en zeer veel energie en interesse hebben. Ze omarmen verandering en innovatie in een familiale cultuur".

Ten slotte heeft ook een externe adviseur een grote rol gespeeld bij de verandering naar een innovatieve cultuur. De familie stelde zich open voor adviesverlening en had vertrouwen in de kennis van deze externe adviseur, wederom omdat ze weten dat ze zich moeten laten omringen door mensen met de juiste competenties en ervaring (RespondentA2).

Vanuit deze bevindingen kunnen we dus concluderen dat het ambachtelijk familiebedrijf van oorsprong een succesvol bedrijf is inzake het managen van traditie en innovatie. Ze kunnen verandering managen, omdat ze hiervoor de juiste ingesteld hebben en over het juiste menselijk kapitaal beschikken. We zien dat de familieleden nauwelijks een conservatieve houding aannemen en innovatie omarmen, zonder hun traditie te verloochenen. Het blijft namelijk een familiebedrijf dat zich vasthoudt aan zijn belangrijkste traditionele waarden en normen, zoals integriteit, collegialiteit en eerlijkheid, maar ook innovatie en vooruitgang behoren tot die traditionele waarden. Ook al waren er spanningen tussen traditie en innovatie doorheen de jaren, dankzij bepaalde succesfactoren is het bedrijf erin geslaagd om deze paradox te managen. Deze succesfactoren waren onder andere het durven loslaten van verantwoordelijkheid en controle en zich herstructureren in zelfsturende teams, het beschikken over een toekomstgerichte visie, het creëren van een cultuur van verandering dankzij karakter, tijd en communicatie, een goed team en de adviesverlening van een externe adviseur. Aan de hand van deze waarden kon het ambachtelijk familiebedrijf succesvol groeien

en innovatie input efficiënt omzetten in innovatie output.

We weten nu dat Piano's Maene over een enorm goede basis beschikt om aan productinnovatie te doen. Er zijn echter nog andere componenten uit de traditionele organisatie-identiteit en ambacht die geholpen hebben om te kunnen innoveren door traditie.

Open familiale sfeer

Familiale betrokkenheid

De organisatie-identiteit van het bedrijf wordt ook gevormd door de familiale sfeer. De derde generatie is heel actief in het bedrijf, en onderhoudt voornamelijk het ambachtelijk DNA van het bedrijf (RespondentB1). Ook is de tweede generatie nog aanwezig in het bedrijf, ondanks dat hij de voormalige zaakvoerder is. Daarnaast wordt de hiërarchie binnen het bedrijf gekenmerkt als zeer vlak. RespondentB1 duidt dit aan de hand van het voorbeeld dat iedereen op eigen initiatief oplossingen bedenkt en niet wacht op orders in onverwachte moeilijke periodes. Verder zorgt deze horizontale hiërarchie ervoor dat de familie voortdurend aanwezig is op werkvloer en gemakkelijk aanspreekbaar is door alle lagen in het bedrijf (RespondentB2, RespondentB5). De familie is ook heel menselijk tegenover het personeel en klanten (RespondentA1, RespondentB4) en houdt zich meer bezig met het organiseren van informele activiteiten (RespondentB1). Bovendien respecteert de familie de managementstructuur met een externe CEO.

"Dat is vrij uitzonderlijk dat je in zo'n organisatie zo een structuur kan opzetten. Met een CEO, met een managementteam. We zijn zelfsturend, maar er zijn wel bepaalde rollen die verdeeld zijn. Dat je daar dan binnen ook

nog met de familie kan werken. Dat werkt enkel als de familie de structuur respecteert. Als je veel zelfsturing hebt, en de familie zondag iets anders beslist, dan werkt het niet. Bij ons is dat niet het geval. Ze respecteren de rest van de structuur van het bedrijf." – RespondentB1

Als voormalige familiale zaakvoerder, weet RespondentA1 ook het bedrijf los te laten. Hij heeft vertrouwen in de externe CEO en heeft gemerkt dat de CEO ook heel wat onzekerheid over de toekomst wegneemt, wat de druk op de familie vermindert. Ook kan hij door los te laten zich focussen op het atelier en het ambachtelijke werk, datgene waar hij zich het meeste thuis voelt. RespondentB1 beschrijft de huidige rol van de voormalige zaakvoerder als "een goede schoonvader die meekijkt achter de rug van het managementteam, waarbij hij van alles goed op de hoogte is, maar zich zelden gaat inmengen. Hij gaat zeker niet overspringen of zelf beslissingen nemen. Hij kijkt mee en geeft advies. Hij weet dat we daar rekening mee houden".

Bovendien zijn de drie familiale respondenten heel goed op de hoogte van de eigen capaciteiten en die van de medewerkers, wat leidt tot succes. RespondentA2 vertelde: "Je bent pas de beste als je je laat omringen door de juiste mensen, door een goed team". Dit was zeker ook al in de tweede generatie het geval. Zo vertelde RespondentA1:

"Ik heb altijd mensen rondom mij gehad, die invulden in dingen die ik minder graag deed, zoals bureauwerk. Ik moest toen het atelierwerk, wat ik graag deed, telkens laten voor andere dingen. [Ik] heb geleidelijk aan geleerd om altijd de gepaste mensen voor de gepaste plaats te zoeken. Ik hoorde altijd rondom mij dat bedrijven failliet gingen omdat ze slechte medewerkers hadden, maar ik heb altijd het gevoel gehad goede medewerkers te hebben. Zo is het bijvoorbeeld ook met een boekhouder, die moet je controleren, maar ook

zijn werk laten doen. Je moet hem vertrouwen en ook gepast belonen. Dit is zo voor alle werknemers.” - RespondentA1

De familie is dus zeer betrokken in het familiebedrijf, maar toch weten de familieleden bepaalde aspecten van de bedrijfsvoering over laten aan de mensen met meer kennis. De familie durft de controle los te laten en durft vertrouwen te hebben in anderen, wat al drie generaties een belangrijke succesfactor is voor het familiebedrijf.

Open bedrijfscultuur

Een andere succesfactor van het bedrijf is dat er een open bedrijfscultuur heerst. “Er bevinden zich geen geheimen in het familiebedrijf”, aldus RespondentB2. Volgens RespondentB1 zorgt openheid ervoor dat de werknemers betrokken zijn in het bedrijf, waardoor de medewerkers zich actief gaan engageren, met als gevolg een verbetering van de groei.

“Een heel belangrijk iets in het bedrijf is dat we twee keer in het jaar met de hele groep van het personeel, dus alle 85 mensen, samen zitten in de concertzaal van het bedrijf, en we daar een presentatie gedurende twee uur houden over de [korte termijn] doelstellingen van het bedrijf. We praten over wat we de voorbije maanden hebben gedaan. Die openheid vinden we zeer belangrijk daarin.” – RespondentB1

Continuïteit nastreven

Verder is het familiale ook weerspiegelt in het feit dat de familie vanaf de eerste generatie oogt op continuïteit en een langetermijnvisie nastreeft. Omdat de familie haar zaak zeer belangrijk vindt, heeft ze altijd de winsten geherinvesteerd in het bedrijf

(RespondentB2), in plaats van deze aan zichzelf uit te keren als aandeelhouder. RespondentA2 vertelde: “We willen met die centen groeien en zo heeft Piano’s Maene altijd gewerkt”.

Daarnaast wordt er dankzij de CEO ook dieper ingegaan op de lange termijn doelstellingen van het bedrijf, door strategisch naar de toekomst te kijken (RespondentB1). Zo worden onder andere de zonen al opgeleid als eigenaar en heeft de generatieoverdracht al plaats gevonden, alvorens de tweede generatie de zaak heeft verlaten (RespondentB1). RespondentA1 is ook blij dat zijn zonen het wilden overnemen en dat de passie zich kan voortzetten in de familie, zonder hier druk achter te zetten. RespondentA1 is trots dat het bedrijf een familiebedrijf blijft, want mocht het bedrijf worden overgenomen, dan zou dit een enorme impact hebben op het personeel, de klanten, de leveranciers... De tweede generatie (d.i. respondentA1) werd niet aangespoord om het bedrijf over te nemen, aangezien RespondentA1 de jongste van zijn broers en zussen was en de eerste generatie hoopte op de overdracht via de oudste zoon. RespondentA1 vertelde dat het op deze manier gemakkelijker was omdat hij uit eigen wil zijn interesse kon ontwikkelen en zich is gaan engageren voor het bedrijf. Deze vrijheid reflecteert RespondentA1, in tegenstelling tot zijn vader, wel op zijn zonen. De zoon RespondentA3 verklaart:

“Wij zijn ook niet opgevoed geweest met de gedachte ‘jullie moeten het bedrijf overnemen’. Wij hebben een heel normale opvoeding gekregen. We zaten wel veel in de werkplaats, omdat papa er eigenlijk dag en nacht werkte, maar we zijn nooit opgevoed geweest met die gedachte. Wij waren vrij om te kiezen wat we deden” – RespondentA3

Ten slotte zijn er nog enkele waardes die hoog in het vaandel worden gedragen door het familiebedrijf en vervat zitten in de organisatie-identiteit. Zo vindt men het belangrijk dat er een groepsgevoel heerst binnen het bedrijf en worden niet-familieleden op dezelfde manier behandeld als de familieleden. Bovendien worden er aan iedereen kansen gegeven, waaruit men kan leren en groeien (RespondentA1). Verder is de familie niet opgegroeid als ruziemakers. Soms valt er wel eens een woordje, maar dit wordt dan snel opgelost, volgens RespondentA1. De familie luistert naar elkaar en houdt rekening met de opmerkingen van een ander. RespondentA1 noemt het zelfs gezond, als zijn zonen andere ideeën hebben over bepaalde onderwerpen. Maar volgens RespondentA3 was dit niet altijd zo:

“Ik denk dat er een jaar of vijf geleden wel een kantelpunt is geweest, dat mijn papa zegt dat we het op één manier doen, en dat ik dan voorstel om het op een andere manier te doen. Op het begin is dat allemaal een beetje moeilijk, maar na een tijd besef je ook dat je zelf ook wel een meerwaarde kan betekenen en dingen winstgevender kan maken. Door zo een communicatie krijg je een vorm van wederzijds respect en vertrouwen.” – RespondentA3

Al deze kenmerken worden van generatie op generatie doorgegeven en liggen zo aan de basis van een sterke organisatie-identiteit. Deze waarden zijn vormen van stilzwijgende kennis en worden soms onbewust doorgegeven doorheen de organisatie. Ondanks dat deze elementen van stilzwijgende kennis niet expliciet aangehaald werden, werden deze wel duidelijk tijdens de interviews met de verschillende familiale en niet-familiale respondenten.

Durven ondernemen en risico's nemen

Naast de open familiale, maar toch innovatieve bedrijfscultuur, is het om te kunnen innoveren ook belangrijk dat men durft beslissingen te nemen en durft te innoveren. Zoals blijkt uit de literatuurstudie beschouwen verschillende academische onderzoekers familiebedrijven als risico-avers (bv. Zellweger, 2017). Met andere woorden, sommige familiebedrijven hebben de neiging om risicovolle investeringen en innovatie te vermijden. Dit is voornamelijk te wijten aan de socio-emotionele welvaart die deze familiebedrijven bezitten en niet in gevaar willen brengen. Aan de andere kant lijkt deze conservatieve houding de prestaties niet altijd te schaden, want sommige familiebedrijven lijken een hogere innovatie output te kunnen realiseren (Röd, 2016; Zellweger, 2017).

In de casestudie wordt ook de afweging gemaakt tussen socio-emotionele welvaart en het nemen van risico's. Ondernemen is risicovol en vereist vaak veel kapitaal, terwijl de toekomst onzeker is. Bij het vernieuwen van een product is dit vaak nog sterker het geval, aangezien de vereiste kosten en investeringen op voorhand moeilijk bepaald kunnen worden (RespondentA3) en er altijd een soort angst heerst dat het product geen succes wordt (RespondentA1):

“Tussendoor kreeg ik ook aanbatalingen, dus iedere keer dat er zo een betaling binnenkwam, dan had ik wel zoiets van het mag hier niet mislukken, want hoe ga ik het anders oplossen. Het is een heel mooi verhaal maar als het tegenslaat is het eigenlijk een boemerang die in je gezicht terugkomt.” – RespondentA1

Zowel het management als het atelier stellen zich dus voorzichtig op omdat de toekomst onzeker is (RespondentB5). De afweging

tussen risico's nemen en voorzichtig zijn was echter al bij de eerste generatie aanwezig. De vader van RespondentA1 zette de stappen vooruit, terwijl zijn moeder hem vaak tegenhield. Dit was ook het geval bij het project van de Chris Maene Straight Strung Grand Piano. Bij het uitwerken van het project, waren er veel twijfels en werd er door de medewerkers constant in het oor van RespondentA1 gefluisterd dat hij voorzichtig moest zijn. Volgens RespondentA1 moet je ondanks de onwetendheid toch durven te investeren. Een grote sterkte van het bedrijf is dan ook dat ze bereid zijn om risico's te nemen, weliswaar berekende risico's (RespondentA2, RespondentB1). Een reden hiervoor is dat Piano's Maene naast pianobouwer, ook pianoverkoper is. De inkomsten uit de verkoop zorgen voor de ondersteuning van het ambachtelijke atelier, zodat de medewerkers hun passie van het pianobouwen kunnen blijven nastreven en bijzondere projecten kunnen worden verwezenlijkt. RespondentA2 vatte dit heel mooi samen: "Piano's Maene zou nooit zo groot zijn geworden zonder het atelier en het atelier zou ook nooit overleefd hebben zonder Piano's Maene". Een tweede reden waarom het bedrijf bereid is om risico's te nemen is dat het bedrijf over een *mindset* van 'we doen het' beschikt (RespondentA3). Piano's Maene wil namelijk geen kansen missen:

"Als zo een project slaagt, dan winnen we eraan en zal het goed opbrengen, maar als het niet lukt dan was het toch ook leuk geweest om eraan te werken." – RespondentA3

Dat de eindklant van de projecten meestal bekend zijn, zorgt er ook voor dat de medewerkers iets hebben om naar toe te werken. Dit neemt een stuk van de onzekerheid weg. De vernieuwingen en de uitdagingen zorgen er bovendien ook voor dat

de job veel variatie biedt en boeiend blijft, zowel voor de familie, het management als de medewerkers (RespondentA3, RespondentB5).

Om deze durf-mentaliteit te ondersteunen, zijn er vergaderingen en overlegmomenten met het management en de medewerkers. Samenspraak is heel belangrijk in het familiebedrijf (RespondentB5), en het is niet zo dat de familie alle beslissingen neemt. De belangrijke en moeilijke beslissingen worden tijdens wekelijkse vergaderingen met het management besproken (RespondentA1, RespondentB1). In deze vergaderingen trachten men altijd tot een consensus te komen. Dit verloopt meestal heel snel, en als er echt geen consensus komt, is het de CEO of de voormalige familiale zaakvoerder die het laatste woord heeft, afhankelijk waar het precies over gaat (RespondentB1). In zo'n vergadering krijgt ook iedereen de kans om zijn mening te uiten, zodat er achteraf geen discussie komt omtrent de genomen beslissingen (RespondentA1, RespondentA2).

"Een uitspraak die we intern gebruiken is: zonder wrijving geen glans. Dus het is niet dat we daar niet mee vertrouwd zijn. We hebben zeker momenten van frictie [als personen een andere visie hebben]. Er is zeker intern discussie, maar onderliggend wil iedereen wel vooruit. En eens dat er dan een beslissing genomen wordt, gaan we allemaal die richting uit. Ook de persoon die er niet mee eens was, geeft het een kans en zet zijn schouders eronder." - RespondentB4

Bovendien speelt het familiebedrijf kort op de bal. Veel beslissingen worden op het moment zelf genomen, zonder dat er verschillende keren overlegt moet worden. Dit is atypisch voor een familiebedrijf, volgens RespondentA3:

“Ik denk dat er bij ons sneller akkoord gegaan wordt, en dat we minder zitten uit te pluizen wat zo een functies kosten. We beslissen gewoon dat we die zaken nu doen, omdat die nu belangrijk zijn. ... Er wordt wel altijd even goed over nagedacht, maar niet te veel. Want als je ergens te veel over moet nadenken dan doe je het uiteindelijk toch niet.” – RespondentA3

Het familiebedrijf lijkt dus geen afwachtende houding te hebben ten opzichte van beslissingen. De beslissingen worden wel genomen met de traditionele waarden en overtuigingen van de organisatie-identiteit in het achterhoofd. De familie durft te investeren, al worden de investeringen steeds goed beredeneerd. Ondanks de onzekerheid die er vaak heerst rond nieuwe projecten, zien we dat de familie onzekere projecten toch een kans willen geven. Dit is waarschijnlijk te wijten aan hun passie voor de ambacht en aan het willen opdoen van ervaring, ook al is succes niet altijd gegarandeerd. Het draait niet altijd om de cijfers, maar ook om het plezier en het vakmanschap.

Vakmanschap

Definitie ambacht

Piano's Maene is een toonaangevend voorbeeld op vlak van ambachtelijk ondernemen anno 2020. In het ambachtelijk familiebedrijf komt de balans tussen traditie en innovatie duidelijk naar boven, zowel in de organisatie-identiteit, als in de producten, wat ervoor zorgt dat ze het kunnen klaarspelen om te overleven in een snelgroeiende en technologische wereld. Volgens de respondenten van Piano's Maene (bv. RespondentB3, RespondentB5) is het behouden van ambachtelijke werk enkel mogelijk als men beschikt over een

ongelooflijke (expliciete) kennis van het product en over een aanzienlijke ervaring in het vakmanschap dat al eeuwen bestaat.

Volgens RespondentA3 geeft ambachtelijk werk ook een bepaalde vrijheid in het werk. Ambachtslieden kunnen hun passie en interesse laten samenkomen bij het vervaardigen van een product. Bovendien zijn de producten met zorg en manueel vervaardigd volgens de regels van de kunst. Hierdoor resulteren ambachtelijke producten in verfijnende, eerlijke en unieke producten met een eigen persoonlijkheid. Volgens RespondentB4 kunnen ambachtslieden hun werk ook perfect uitvoeren, maar moeilijk uitleggen. Hij vertelt dat als je een ambachtsman vraagt naar de manier waarop hij het doet, hij eerst moet nadenken over hoe hij het moet uitleggen.

Ten slotte wordt het product ook anders benaderd in de ambachtelijke sector, dan in een industriële sector:

“Tussen ambachtelijk en industrieel atelier zie ik ook verschillen bij de benadering van het product. In de industriebouw proberen ze door de materialen en de constructie te vereenvoudigen de prijzen te verlagen, terwijl men in een ambachtelijk atelier probeert om met de beste materialen en met efficiëntie een zo goed mogelijk eindproduct te maken. Het is ook zo dat ambachtelijk werk duur is, en alleen maar lonend is in echte kwaliteit. Als je dan wilt concurreren met goedkopere instrumenten, dan ben je eraan voor de moeite. In ambacht is alles op kleinere schaal, maar toch heel professioneel met goede methodes. Het is de wil hebben om het beste te maken, met de goede keuze van materialen. De manier van bewerken maakt dat je een echt ambachtsinstrument hebt.” – RespondentA1

Ambachtelijke bedrijven kunnen enkel concurreren met de industrie, wanneer ook zij rekening houden met de toekomst.

Ambachtelijk werk is namelijk minder kostefficiënt, waardoor ambachtelijke bedrijven moeten kijken naar de hedendaagse betere en efficiëntere technieken om een kwaliteitsvol ambachtelijk product te vervaardigen, legde RespondentA3 uit.

Vanuit deze toelichtingen, kan ambacht worden omschreven als het manueel vervaardigen van een verfijnd, uniek en kwaliteitsvol product, door middel van passie, gecodificeerde kennis en stilzwijgende ervaring.

Productinnovatie vanuit het vakmanschap

Verschillende studies tonen aan dat zowel gecodificeerd als stilzwijgende kennis uit het ambachtelijk verleden belangrijke bronnen zijn voor productinnovatie (bv. De Massis et al., 2016; Fleming & Rhodes, 2017). Gecodificeerde kennis betreft de materialen en processen die gedocumenteerd zijn en voor iedereen beschikbaar zijn. Deze kennis is belangrijk om meer te leren over het product. Nochtans blijkt de belangrijkste kennis voor ambachtelijke productinnovatie stilzwijgende kennis vanuit het vakmanschap te zijn. De onderzochte casestudie bevestigt deze bevindingen uit de literatuur.

De ontwikkelaar (RespondentA1) heeft de interesse in de historische pianobouw overgenomen van zijn vader. Dankzij deze interesse en het effectief nabouwen van historische piano's geniet hij nu over een ongelooflijke kennis inzake de pianobouw. Zijn kennis wordt gezien als stilzwijgende kennis omdat het onmogelijk is om alles wat hij doorheen zijn carrière heeft opgebouwd aan kennis, door te geven of neer te schrijven. De kennis zit vervat in zijn ervaring en

vaardigheden. RespondentA1 heeft deze enorme hoeveelheid aan vakkennis en vaardigheden verkregen door op te groeien in het atelier van zijn vader en van jongs af aan bezig te zijn met het restaureren en bouwen van historische piano's.

Al deze vakspecifieke kennis lag aan de basis van het idee voor het ontwikkelen van een innovatief product, waarbij een hedendaags product werd vernieuwd volgens een traditioneel principe. De eerste stap is doorheen de geschiedenis van een bepaald product te zoeken naar de succesvolle eigenschappen van verschillende varianten van dit product. De instrumenten werden via *reverse engineering* volledig ontleed om te kijken waar zich de gelijkenissen en verschillen tussen de instrumenten bevonden (RespondentA1). Uit dit intensief onderzoek kon de ambachtsman vervolgens besluiten welke traditionele elementen belangrijk zijn om te behouden en welke niet (RespondentA3). De tweede stap is het bestuderen van de moderne technieken die gebruikt kunnen worden om de oude traditionele elementen tot hun recht te laten komen.

Dit onderzoek kan niet zomaar door iedereen gedaan worden, het is namelijk belangrijk dat men een bepaalde voorkennis bezit. Bijvoorbeeld, omdat RespondentA1 wist welke componisten de historische piano's bespeelden, kon er gemakkelijk een link worden gelegd tussen de klank en de piano. RespondentB1 vertelde dat het echter heel moeilijk is om op voorhand te verklaren hoe bepaalde dingen zullen klinken. Hier kon wel theoretisch onderzoek naar gedaan worden, maar toch was de instrumentenbouw een uitzondering op de regel:

“In het bouwen van instrumenten is er naast de theorie heel veel ervaring en buikgevoel wat daarbij komt kijken. Dit maakt dat de probeermethode de enige werkende methode is. Je mag nog wiskundig gaat uitrekenen hoe een instrument het beste zal klinken, als mensen hier niet mee akkoord zijn dan is dat zo. Muziek en klank zijn iets heel subjectief, terwijl wetenschap heel objectief is.” – RespondentB1

Bovendien is het ook niet mogelijk om twee exact dezelfde piano's te maken, want elke piano brengt een andere klank voort. Sommige piano's klinken briljanter, waar anderen doffer klinken. Volgens RespondentB2 en RespondentB3 is dit te wijten aan de materiaalcompositie van het hout met zijn eigen unieke eigenschappen. Het is dus moeilijk om te bepalen wat perfect is. Enerzijds omdat het een subjectieve vraag is en anderzijds omdat elke piano net dat beetje verschilt. De techniekers zijn echter in staat om al in een vroeg stadium het potentieel van de piano aan te voelen (RespondentB3) en kunnen de stemmers al horen of de basis goed zit (RespondentB2). Deze stilzwijgende vaktechnische kennis is dus heel belangrijk. De ambachtsman moet over deze vaardigheden en competenties beschikken om een ambachtelijk kwaliteitsproduct te ontwikkelen. Deze kennis waarover de ambachtslieden binnen Piano's Maene beschikken is uniek, omdat ervaring en competenties uniek zijn, en zorgt voor een concurrentieel voordeel. Het is belangrijk dat deze vaardigheden en materialen- en productiekennis worden doorgegeven in het bedrijf, om enerzijds de kennis te kunnen behouden en om anderzijds nieuwe ideeën te kunnen ontwikkelen en realiseren.

De focus in het atelier veranderde door het project van de Chris Maene Concertvleugel: van individuele projecten (het bouwen van

replica's) naar een continue productie van de Chris Maene Concertvleugel. Om steeds dezelfde afwerkingskwaliteit te garanderen, werd het noodzakelijk om het productieproces meer te standaardiseren en te werken via zelfsturende teams in het atelier. Op deze manier kunnen de ambachtslieden zich specialiseren in hun talent en kunde. Aangezien er verschillende specialisten samenwerken aan een nieuwe piano, beschikt het team over een grote hoeveelheid aan vakkennis. Hierdoor kunnen de ambachtslieden elkaar aanvullen en wordt er ook vertrouwen gecreëerd, wat nodig is om aan zo'n groot project te beginnen (RespondentA1). De ambachtslieden in het atelier beseffen heel goed wat hun talent en kunde is. Dit werd verduidelijkt door RespondentB3:

“Ik kan al bepaalde stappen in het procedé volledig uit mijn hoofd. Ik weet perfect wat er belangrijk is en wat niet. Ik ga nu niet zeggen dat ik klankgewijs mee kan spreken met iemand, ik hoor wel dingen in een piano, maar dat is niet te vergelijken met de mannen die dat echt doen. Zij zijn topsporters op dat gebied. Daar heb je talent en kunde voor nodig. Ik heb dat talent niet en dat weet ik zelf ook. Heb er ook geen probleem mee om me dan neer te leggen als er een beslissing is van iemand die dat wel kan. Maar de kennis qua bouw van een piano, groeit iedere keer als we iets doen of verbeteren, dan leer ik ook van bij.” – RespondentB3

Door zich te specialiseren in een bepaald vak of techniek, wordt er een enorme hoeveelheid aan kennis opgebouwd. Echter, arbeidsspecialisatie kan ook tot het probleem leiden dat kennis wegvalt, mocht de specialist niet meer aanwezig zijn. De opgedane kennis werd daarom expliciet geconcretiseerd in logboeken en tekeningen. Deze logboeken diende als leidraad en informatiebron. Dit had

echter het gevolg dat een andere manier van werken gehanteerd moest worden: van vrijheid naar structuur. Toch wist Piano's Maene een ambachtelijke productiewijze te behouden op basis van gecodificeerde en stilzwijgende kennis.

De voordelen van kennis uit het verleden

Aangezien er kennisopbouw heeft plaatsgevonden bij RespondentA1, en dus binnen het familiebedrijf, geniet het ambachtelijk familiebedrijf van voordelen, zoals een verhoogde betrouwbaarheid, nieuwe kansen en een exclusiever klantenniche.

Ten eerste merkt RespondentA2 op dat de 80 jaar ervaring in de pianobouw een grote troef is. De ervaring en kennis die opgebouwd is doorheen de jaren bevordert het vertrouwen bij de klanten. RespondentA1 dacht dat de mensen heel wat veronderstellingen zouden doen omtrent de kwaliteit van de nieuwe piano. Echter kwamen deze vragen niet voor:

“Dat kwam omdat de mensen vertrouwen hebben, omdat ik in het verleden al heel wat instrumenten heb gebouwd, vooral historische instrumenten. En de moderne concertvleugel was een vervolg op wat ik in het verleden al gedaan heb.” – RespondentA1

Verder vertelde RespondentB1 dat de mate van betrouwbaarheid in het product afkomstig is van de sterke positionering van de Chris Maene Concertvleugel in de markt. Aangezien Piano's Maene met deze vleugelpiano op het hoogste niveau van de piano-industrie speelt, moet de vleugel minstens even betrouwbaar en kwalitatief zijn als de moderne *cross-strung* concertvleugel. Het is dus niet zozeer dat het terugbrengen van oude technieken (de rechtsnarigheid) vertrouwen geeft, zoals de

literatuur suggereert (De Massis et al., 2016; Holmquist et al., 2019; Messeni Petruzzelli & Albino, 2012). Het vertrouwen is vooral afkomstig van de ervaring die het bedrijf bezit en van de positionering in de markt.

Ten tweede zorgt de kennis uit het verleden en ervaring, ervoor dat Piano's Maene heel wat nieuwe projecten aangeboden krijgt. Mensen weten namelijk dat het bedrijf de vereiste kennis bezit om een nieuw project (een replica of nieuwe innovatie) te voltooien.

Ten laatste kan het familiebedrijf de kennis uit het verleden ook uitspelen bij hun doelpubliek. Het huidige tijdperk legt de focus steeds meer op automatisatie en het ambachtelijke wordt steeds minder van deze tijd, maar volgens RespondentB4, is het net daardoor dat sommige klanten het extra belangrijk vinden om contact te leggen met het authentieke, en de ambachtelijk gebouwde producten. In de communicatie naar de klanten, wordt ook vaak het woord *craftmanship* gebruikt, omdat het bedrijf merkt dat klanten de sfeer rond dit begrip steeds waardevoller vinden:

“Bij ons kan je iets kunt komen zien en beleven wat je nergens anders kan meemaken. Dat is best uniek. Ik zie weinig mensen interesse tonen om te gaan kijken naar de fabriek waar een iPhone gebouwd wordt. Ik denk niet dat dat veel mensen bezighoudt. Terwijl iemand die naar iets ambachtelijke gaat kijken, wat artisaanaal gemaakt is, daar wel interesse in gaat hebben. Dus moeten we dat gaan uitspelen.” – RespondentB4

We zien dus dat Piano's Maene van nieuwe opportuniteiten kan profiteren, omdat ze een enorme hoeveelheid aan kennis hebben opgebouwd doorheen de jaren. Dit kan op zijn beurt dan weer bijdragen tot meer productinnovatie.

Conclusie bevindingen

Uit deze bevindingen kunnen we dus constateren dat het ambachtelijk familiebedrijf vanaf de eerste generatie georiënteerd is in de richting van innovatie, in plaats van conservatisme. De familieleden en medewerkers willen de traditie en ambacht eren, maar dit resulteert niet in een creatieve luiheid, waarbij groei en verandering belemmerd worden. De organisatie-identiteit is namelijk opgebouwd rond verschillende waarden en assumpties die innovatie bevorderen in een traditionele familiale context. Het ambachtelijk familiebedrijf heeft een omgeving gecreëerd die openstaat voor innovatie, die ondersteund wordt door gepassioneerde medewerkers die elkaar vertrouwen, die over zelfkennis beschikken en die durven te ondernemen en tegen de gevestigde praktijk in te gaan. We zien dat deze componenten uit de traditie vervat zitten in de stilzwijgende kennis die van generatie op generatie wordt doorgegeven. Het is dankzij deze stilzwijgende componenten uit het verleden dat het bedrijf elke doordachte innovatie wil toejuichen, zonder evenwel vergaande risico's te nemen. Elke uitbreiding wordt stap voor stap genomen en in overleg met de anderen. Bovendien kunnen we opmerken dat identificatie met het familiebedrijf naast het bevorderen van de langetermijnvisie en het beperken van imitaties van concurrenten, ook kan leiden tot groei, innovatie en vooruitgang, wat in verschillende studies werd gezien als onbestaande (Erdogan et al., 2019; Rondi et al., 2018; Zellweger, 2017).

Naast deze cognitieve stilzwijgende kennis is het ook belangrijk dat verschillende individuen de technische kennis beschikken om überhaupt te kunnen innoveren. Zoals blijkt

uit de bevindingen moet men beschikken over de juiste ervaring en competenties om waarde te creëren door productinnovatie. Hierdoor is vakmanschap ook een zeer belangrijke component van stilzwijgende kennis uit het verleden die bijdraagt tot productinnovatie.

De bevindingen en de kernbevinding over het belang van stilzwijgende kennis vanuit de organisatie-identiteit en het vakmanschap worden in het volgend hoofdstuk teruggekoppeld naar de literatuur.

Discussie

Deze masterthesis handelt over de rol van kennis uit het verleden, dat overgedragen wordt door traditie, in ambachtelijke familiebedrijven tijdens productinnovatie. Meer specifiek hebben we gekeken welke gecodificeerde en stilzwijgende kenniscomponenten uit het verleden een bijdrage kunnen leveren aan productinnovatie.

De bestaande literatuur deelt ons mee dat kennis uit het verleden een negatief effect zou hebben op productinnovatie, omdat het verleden oftewel traditie gezien wordt als een bron van weerstand, inflexibiliteit en conservatisme (De Massis et al., 2016; Gómez-Mejía et al., 2007), waardoor investeringen in innovatieve activiteiten belemmerd zullen worden (Diaz-Moriana et al., 2008). Echter, het onderzoek inzake *Innovation through tradition* van De Massis et al. (2016) daagt deze bestaande assumpties uit. Hij toont aan dat de traditie van een familiaal bedrijf toch een belangrijke rol kan spelen voor productinnovatie, omdat het bijdraagt aan het competitief voordeel van de onderneming. Volgens onderzoek van Röd (2016) is stilzwijgende kennis bovendien een reden dat familiebedrijven meer nieuwe

producten kunnen ontwikkelen. Er is dus zeker al een basis gelegd in het onderzoek omtrent de rol van kennis uit het verleden tijdens productinnovatie. Nochtans hebben academici het nagelaten om de exacte componenten vanuit kennis uit het verleden die bijdragen aan productinnovatie te onderzoeken. Bovendien is er tot op heden weinig onderzoek gedaan naar hoe productinnovatie gebeurt in een ambachtelijke context. Daarom dat dit onderzoek op zoek ging naar de componenten die belangrijk zijn voor productinnovatie in een ambachtelijk familiebedrijf. De bevindingen zullen de literatuur uitbreiden en zullen bepaalde veronderstellingen in de literatuur nuanceren.

Op grond van dit onderzoek binnen de casestudie van een Vlaams ambachtelijk familiebedrijf wordt productinnovatie succesvol beïnvloedt door volgende componenten: DNA & passie, innovatieve familiecultuur, open familiale sfeer, durven ondernemen en vakmanschap. Deze componenten zijn sterk verweven met elkaar en zitten vervat in de acties, processen, waarden en veronderstellingen die behoren tot de organisatie-identiteit van het familiebedrijf. De componenten worden beschouwd als een onderdeel van de stilzwijgende kennis uit het verleden, omdat ze onbewust van generatie op generatie worden overgedragen. Hierdoor zullen de componenten de overdracht van de cognitieve en technische stilzwijgende kennis versterken, en uiteindelijk resulteren in succesvolle productinnovatie.

We stellen voor dat passie een centrale rol speelt tijdens productinnovatie, en vooral in ambachtelijke familiebedrijven. De bestaande literatuur heeft hier nog geen inzichten in gegeven, waardoor dit een interessant component was om in deze thesis te onderzoeken. De casestudie was een

ambachtelijk familiebedrijf waarbij de familieleden ambachtslieden waren. Uit de bevindingen zien we dat de ambachtelijke passie van de familieleden de drijfveer was voor productinnovatie en ook alle andere componenten beïnvloedde. Vanuit deze passie willen de familiale ambachtslieden hun bedrijf laten groeien en vernieuwen, zodoende dat hun ambacht kan verder leven.

De passie die in de onderzochte casestudie aanwezig is zou een reden kunnen zijn waarom er weinig tegenstrijdigheden zijn tussen de familie en het bedrijf. Daar de literatuur ervan uitgaat dat beide sociale systemen andere waarden en verwachtingen hebben (Lattuch, 2019; Zellweger, 2017), was dit in dit ambachtelijk familiebedrijf niet het geval. Zowel het bedrijf als de familie focussen niet zozeer op de financiële winsten, maar op het plezier dat ze uit de activiteiten kunnen halen. Volgens RespondentA2 zou het ambachtelijk atelier verdwenen zijn, als men alleen maar keek naar de financiële opbrengst. De familie heeft er ook geen probleem mee om de dagdagelijkse operationele beslissingen uit handen te geven en hiervoor op een externe CEO te vertrouwen. Dit wordt in de literatuur over *family business research* toch vaak gezien als een moeilijke situatie.

Ten tweede toonde we ook dat passie geholpen heeft om de traditie-innovatie paradox te managen. In de casestudie zien we dat er een traditie van waarden en overtuigen heerst, maar dat deze niet georiënteerd is op conservatisme, maar juist op vooruitgang. Ze willen hun traditie van zowel het familiebedrijf, als de ambacht behouden, maar willen tegelijkertijd ook kijken naar de toekomst. Het ambachtelijk familiebedrijf weet dat het bedrijf moet blijven vernieuwen om succesvol en rendabel te zijn. De CEO, een externe adviseur en de voormalige familiale bedrijfsleider (d.i.

RespondentA1) waren onder andere sleutelfiguren die de gevestigde praktijken en tradities in vraag durfden te stellen, zoals werd aangekaart als belangrijke aanleiding voor verandering door de studie van Bouwen & Fry (1998). Zo werden de bedrijfsprocessen gedigitaliseerd, veranderde het sterk hiërarchische bedrijf naar zelfsturende teams en werden verschillende verantwoordelijkheden bij andere medewerkers gelegd dan enkel bij de familie. Het gebeurde wel eens dat enkele medewerkers of familieleden in de valkuil van 'strategisch eenvoud' trappen, maar omdat de sleutelfiguren de positieve effecten van de veranderingen benadrukten en omdat er aandacht werd geschonken aan de identiteit van het bedrijf, kende het bedrijf niet veel weerstand. Deze bevinding weerlegt de basisassumptie van oudere studies dat familiebedrijven minder innovatief zijn, en bevestigt de ideeën van recente studies (Ingram et al., 2016; Lattuch, 2019). Volgens de respondenten is het belangrijk om over een goed werkend team te beschikken, waar je mee kan samenwerken en die allemaal dezelfde doelen, visie en passie nastreven.

Naast het openstaan voor innovatie, blijkt dat ook een familiale en menselijke cultuur een impact kan hebben op hoe innovatie gepercipieerd wordt. De casestudie toont aan dat het belangrijk is dat men over zelfkennis moet beschikken, maar ook de capaciteiten van anderen moet kunnen inschatten. Bovendien heerst er ook een cultuur van openheid en vertrouwen in de casestudie, zodat taken uitbesteed kunnen worden, specialisatie kan optreden, betrokkenheid gestimuleerd wordt en ideeën gevormd kunnen worden, dankzij de interactie met elkaar. Verder zijn ook familiale betrokkenheid

en continuïteit van het familiebedrijf belangrijk.

Ten derde blijkt dat het familiebedrijf ook durft te ondernemen of te innoveren ondanks dat ze hun lange traditie willen voortzetten. De studie van Zellweger (2007) vermeldde dat familiebedrijven incrementele en subtiele veranderingen vaker verkiezen boven drastische veranderingen. Ook de studie van De Massis, Frattini, et al. (2015) toont aan dat de meeste familiebedrijven zich risico-avers opstellen of hun socio-emotionele welvaart niet in gevaar willen brengen, waardoor ze eerder een afwachtende houding hebben ten opzichte van beslissingen. Het onderzochte ambachtelijk familiebedrijf is echter wel bereid om risico's te nemen, weliswaar berekende risico's. Ook al heerst er onzekerheid, RespondentA1 vertelde dat het toch belangrijk is om te investeren. Enkele elementen die deze mentaliteit ondersteunen zijn het hebben van een financiële buffer dankzij het distribueren van piano's, en het vooraf kennen van de eindklant van een project. Bovendien wordt het atelier ook gezien als een hobby, waardoor mislukte projecten gezien worden als goede en fijne ervaringen. We suggereren dat bovenstaande componenten sterker aanwezig zijn in ambachtelijke familiebedrijven, omdat hierin vooral de passie een stimulans is.

Bovenstaande componenten behoren allemaal tot de organisatie-identiteit van het ambachtelijk familiebedrijf, die een bijdrage kunnen leveren aan productinnovatie. Vanuit deze organisatie-identiteit is het bedrijf in staat om de afweging te maken tussen het behouden van traditionele elementen en vernieuwingen. Verschillende elementen waren al aanwezig vanaf de eerste generatie, zoals een familiale innovatiecultuur, durven ondernemen, open communicatie... Deze

elementen vormen de kern van het familiebedrijf en worden aan de hand van voornamelijk stilzwijgende kennis over de generaties heen overgedragen. Deze cognitieve stilzwijgende kenniselementen geven een antwoord op de vraag 'wie zijn we als organisatie?' (Whetten, 2006). De identificatie met deze traditionele competenties brengt in het familiebedrijf echter geen negatieve aspecten met zich mee, zoals verschillende studies aantoonde (Erdogan et al., 2019; Rondi et al., 2018; Zellweger, 2017). Het ambachtelijk familiebedrijf staat namelijk wel open voor innovatie, verandering en groei. Dit komt omdat alle beslissingen worden genomen met deze traditionele elementen in het achterhoofd.

Naast deze componenten die productinnovatie stimuleren vanuit de sterke organisatie-identiteit, kunnen ambachtelijke familiebedrijven dankzij hun vakmanschap ook een sterk voordeel creëren voor productinnovatie. Uit de literatuur is er weinig informatie te vinden over de rol van traditioneel vakmanschap op innovatie, maar vanuit de casestudie werd het duidelijk dat kennisoverdracht van vakmanschap belangrijk is voor productinnovatie. Deze overdracht wordt versterkt door de traditionele organisatie-identiteit die zowel traditie en innovatie moet appreciëren.

De studie van Seidler-de Alwis & Hartmann (2008) toont aan dat zowel gecodificeerde als stilzwijgende kennis belangrijk zijn voor de creatie van nieuwe kennis. Deze casestudie lijkt deze bevinding te bevestigen. Productinnovatie werd mogelijk omdat de ontwikkelaar de kennis uit het verleden is gaan verzamelen door traditionele pianovleugels te bestuderen en vervolgens neer te schrijven. Deze kennis wordt gezien

als gecodificeerde kennis, maar eigenlijk ook stilzwijgende kennis omdat niet iedereen zomaar dat onderzoek kon doen. Het is omdat de ontwikkelaar over de passie, ervaring, vaardigheden en innovatieve *mindset* (dus stilzwijgende kennis) bezit, dat hij deze informatie kon verzamelen. Deze stilzwijgende kennis geeft de doorslag om uiteindelijk aan productinnovatie te doen, want men kan nog wel in bezit zijn van de gedocumenteerde gecodificeerde kennis, als men deze niet kan interpreteren, kan men er geen waarde uithalen. RespondentA1 heeft dankzij zijn eigen buikgevoel en kennis die hij heeft opgepikt uit de ervaring die binnen het bedrijf heerste, de stiel aangeleerd. Al de stappen in het leven van de ontwikkelaar hebben ertoe geleid dat productinnovatie uiteindelijk mogelijk was.

Conclusie

Vanuit een familiaal perspectief werd de rol van kennis uit het verleden bij het doorvoeren van productinnovatie in ambachtelijke familiebedrijven onder de loep genomen. We hebben gezien dat de familie enkele componenten benoemt als waardevol en dat die componenten een toegevoegde waarde bieden voor productinnovatie. Deze componenten zijn: passie, innovatieve familiecultuur, familiale betrokkenheid, continuïteit, durven ondernemen en vakmanschap. Aangezien deze componenten worden overgedragen doorheen de generaties wordt er een traditie gecreëerd die zal bijdragen tot de ontwikkeling van stilzwijgende kennis bij bepaalde sleutelfiguren. Deze sleutelfiguren kunnen vervolgens aan de hand van deze kennis nieuwe producten ontwikkelen.

We hebben gezien dat het belangrijk is voor (ambachtelijke) familiebedrijven om eerst de traditie-innovatie paradox te managen. Dit betekent dat managers en familieleden de aspecten van de traditie die leiden tot succes moeten appreciëren en versterken, en gelijktijdig moeten openstaan voor vernieuwingen. Met andere woorden, er is mogelijks een positief verband tussen het hebben van een innovatieve familiecultuur en productinnovatie. Verder is ook passie een belangrijk component dat vooral in het ambachtelijk familiebedrijf de basis was voor productinnovatie.

Ook zien we dat het overdragen van de oude stiel in ambachtelijke familiebedrijven ervoor zorgt dat het bedrijf innovatief kan zijn. Men bezit hierdoor namelijk een enorme kennis en deze kennis kan men recombineren om nieuwe producten te ontwerpen. Verder blijkt dat het tijdens productinnovatie belangrijk is om te kijken naar de geschiedenis van het product, en bewezen maar verloren materialen en processen terug te brengen, mist de vereiste aanpassingen. Hierdoor kunnen er nieuwe kwaliteitsvolle ambachtelijke producten worden ontwikkeld. Bovendien kan een zoektocht naar traditionele elementen doorheen de geschiedenis van een product belangrijke voordelen opleveren voor bepaalde klanten en zo dus een competitief voordeel opleveren.

Deze studie suggereert dat zowel de oriëntatie van de traditionele organisatie-identiteit richting innovatie als vakmanschap waardevolle componenten kunnen zijn voor het realiseren van productinnovatie. Er zijn dus bepaalde traditionele componenten die het innovatiepotentieel van een ambachtelijk familiebedrijf zeker positief kunnen beïnvloeden mits toegepast in het juiste klimaat, waarin innovatie centraal staat.

Daarmee bevestigen we de assumptie van de recente literatuur (bv. De Massis et al., 2016), die beargumenteert dat een traditie van een familiaal bedrijf toch een belangrijke rol kan spelen tijdens productinnovatie.

Toekomstig onderzoek en limitaties

Dit verkennend onderzoek draagt bij aan een relatief nieuw onderzoek naar de productinnovatie-strategie *Innovation through tradition* (De Massis et al., 2016). Hoewel dit een breed thema is dat nog de nodige aandacht vereist, is dit onderzoek van beperkte omvang. Zo werd gekozen voor diepgaand onderzoek van een enkelvoudige casestudie. Het onderzochte ambachtelijk familiebedrijf was een toonaangevende case in de piano-industrie, die bijzonder geschikt was omdat traditie en innovatie behoren tot hun kernwaardes en omdat ze deze paradox hebben kunnen managen in zowel in het familiebedrijf als in een traditioneel product. Toekomstig onderzoek zou dus kunnen nagaan of bovengenoemde componenten ook zouden gelden voor gevestigde ambachtelijke niet-familiebedrijven of voor niet-ambachtelijke familiebedrijven. Zou passie in deze organisatie ook zo van belang zijn als het deed in ons onderzoek? Bovendien kan verder onderzoek interessant zijn om te onderzoeken hoe er waarde kan gecreëerd worden in andere ambachtelijke sectoren door middel van kennis uit het verleden.

Bijkomende zou toekomstig onderzoek op zoek kunnen gaan naar de componenten die bijdragen aan productinnovatie bij ambachtelijke familiebedrijf die geografische gezien beschikken over een andere cultuur, dan de Vlaamse cultuur.

Verder zou het ook interessant zijn, mocht er vervolgonderzoek komen die zich in de rol van ambacht tijdens productinnovatie zou verdiepen. Zodoende dat er meer informatie beschikbaar komt over waar we die ambacht nu precies kunnen positioneren in het productinnovatieproces.

Ten slotte zou verder onderzoek zich kunnen toespitsen op een kwantitatieve studie om de belangrijkheid en impact van bovenstaande componenten af te toetsen. Of om te vinden of er nog andere componenten zijn van kennis uit het verleden die een belangrijke bedrage leveren aan productinnovatie.

We hebben voor ons onderzoek semi-gestructureerde interviews afgenomen bij een enkelvoudige casestudie in Vlaanderen. Om deze reden kunnen de resultaten van het onderzoek niet veralgemeend worden voor alle ambachtelijke familiebedrijven. Ook hebben we door onvoorziene omstandigheden (pandemie anno 2020) geen observaties kunnen houden in het ambachtelijk familiebedrijf ter plaatse. Hierdoor heeft de auteur zich niet volledig kunnen verdiepen in hoe stilzwijgende kennis onbewust zou kunnen bijdragen aan productinnovatie of overgedragen wordt aan de volgende generatie. Over het algemeen kunnen we dus besluiten dat er meer en grootschaliger onderzoek moet gebeuren in de toekomst waardoor er een theorie zou gevormd kunnen op gebied van productinnovatie door middel van kennis uit het verleden.

Referenties

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. doi:10.1016/j.jfbs.2019.100309

Bouwen, R., & Fry, R. (1988). An agenda for managing organizational innovation and development in the 1990s.

Brusoni, S., Marsili, O., & Salter, A. (2005). The role of codified sources of knowledge in innovation: Empirical evidence from Dutch manufacturing. *Journal of Evolutionary Economics*, 15(2), 211-231. doi:10.1007/s00191-005-0244-1

Calabrò, A., Vecchiarini, M., Gast, J., Campopiano, G., 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. doi:10.1111/ijmr.12192

Cannarella, C., & Piccioni, V. (2011). Traditioventions: Creating innovation from the past and antique techniques for rural areas. *Technovation*, 31(12), 689-699. doi:10.1016/j.technovation.2011.07.005

Comunian, R., & England, L. (2019). Creative clusters and the evolution of knowledge and skills: From industrial to creative glassmaking. *Geoforum*, 99, 238-247. doi:10.1016/j.geoforum.2018.02.009

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. doi:10.5465/amp.2015.0017

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

- De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15-29. doi:10.1016/j.jfbs.2014.01.007
- De Massis, A., Minin, A. D., & Frattini, F. (2015). Family-Driven Innovation: Resolving the Paradox in Family Firms. *California Management Review*, 58(1), 5-19. doi:10.1525/cm.2015.58.1.5
- Diaz-Moriana, V., Clinton, E., Kammerlander, N., Lumpkin, G. T., & Craig, J. B. (2008). Innovation Motives in Family Firms: A Transgenerational View. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 0(0), 1042258718803051. doi:10.1177/1042258718803051
- 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. doi:10.5465/amj.2014.0424
- Economisch Raad voor Oost-Vlaanderen, & Unizo. (2019). Meesterlijke ambachten in Oost-Vlaanderen. Retrieved from https://issuu.com/erov_ovl/docs/meesterlijke_ambachten_in_oost-vlaa
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. doi:10.2307/258557
- Erdogan, I., Rondi, E., & De Massis, A. (2019). Managing the Tradition and Innovation Paradox in Family Firms: A Family Imprinting Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 104225871983971. doi:10.1177/1042258719839712
- Fleming, J., & Rhodes, R. (2017). Can experience be evidence? Craft knowledge and evidence-based policing. *Policy & Politics*, 46(1), 3. doi:10.1332/030557317X14957211514333
- FOD Economie. (2020). De wettelijke erkenning als ambachtsman/-vrouw. Retrieved from <https://economie.fgov.be/nl/themas/ondernemingen/een-onderneming-beheren-en/het-ambachtsschap-erkennen-en/de-wettelijke-erkenning-als>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*: Aldine.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Kathryn, J. L. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-Controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137. doi:10.2189/asqu.52.1.106
- Gosschalk, M., & Pruppers, R. (2019). Het familiebedrijf als merk: innovatie door traditie. *EY*.
- Holmquist, A., Magnusson, M., Livholts, M., Produktinnovationsteknik, Maskinkonstruktion, Skolan för industriell teknik och, m., . . . Kth. (2019). Reinventing tradition: Exploring the creation of new meaning through innovations involving craft-based design. *Creativity and Innovation Management*, 28(1), 124-137. doi:10.1111/caim.12297
- Ingram, A. E., Lewis, M. W., Barton, S., & Gartner, W. B. (2016). Paradoxes and Innovation in Family Firms: The Role of Paradoxical Thinking. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(1), 161-176. doi:10.1111/etap.12113
- IZEO. (2020). Ambachtsman. Retrieved from <https://www.izeo.be/nl/ambachtsman-0>
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Barnett, T., & Pearson, A. (2008). An Exploratory Study of Family Member Characteristics and Involvement: Effects on Entrepreneurial Behavior in

- the Family Firm. *Family Business Review*, 21(1), 1-14. doi:10.1111/j.1741-6248.2007.00107.x
- Lattuch, F. (2019). Family firm innovation strategy: contradictions and tradition. *Journal of Business Strategy*, 40(3), 36-42. doi:10.1108/JBS-03-2018-0046
- Manfredi Latilla, V., Frattini, F., Messeni Petruzzelli, A., & Berner, M. (2018). Knowledge management, knowledge transfer and organizational performance in the arts and crafts industry: a literature review. *Journal of Knowledge Management*, 22(6), 1310-1331. doi:10.1108/JKM-08-2017-0367
- Messeni Petruzzelli, A., & Albino, V. (2012). *When Tradition Turns Into Innovation: How Firms Can Create and Appropriate Value Through Tradition*. Oxford UK: Chandos Publishing.
- Murphy, L., Huybrechts, J., & Lambrechts, F. (2019). The Origins and Development of Socioemotional Wealth Within Next-Generation Family Members: An Interpretive Grounded Theory Study. *Family Business Review*, 32(4), 396-424. doi:10.1177/0894486519890775
- Nieto, M. J., Santamaria, L., & Fernandez, Z. (2015). Understanding the Innovation Behavior of Family Firms. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 382-399. doi:10.1111/jsbm.12075
- Nonaka, I., & Hirotaka, T. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Piano's Maene. (z.d.-a). Brochure Chris Maene Straight Strung Concert Grand. Retrieved from <https://www.chrismaene.be/websites/1/uploads/files/Chris%20Maene%20Straigt%20Strung%20Concert%20Grand%20Brochure%202018%20DEF%20Low%20Res.pdf>
- Piano's Maene. (z.d.-b). Piano's Maene. Retrieved from <https://www.maene.be/home>
- Röd, I. (2016). Disentangling the family firm's innovation process: A systematic review. *Journal of Family Business Strategy*, 7(3), 185. doi:10.1016/j.jfbs.2016.08.004
- 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*. doi:10.1016/j.jfbs.2017.12.001
- Schuman, A., Stutz, S., & Ward, J. (2011). *Family Business as Paradox*. London: Haymarket Business Publications Ltd.
- Seidler-de Alwis, R., & Hartmann, E. (2008). The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprises. *Journal of Knowledge Management*, 12(1), 133-147.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: a skill-building approach* (7 ed.). Chichester: Wiley.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 219-234.
- Yin, R. K. (2003). *Applications of case study research* (2 ed. Vol. 34). Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Zellweger, T. (2017). *Managing the Family Business: Theory and Practice*: Edward Elgar Publishing.

Bijlagen

Bijlage A: interviewprotocol³

Wij zijn drie studenten aan de Universiteit van Hasselt en doen in het kader van onze masterthesis onderzoek naar productinnovatie in ambachtelijke familiebedrijven. Uw bedrijf is een bekend innovatief ambachtelijk familiebedrijf in België, waardoor het een eer is om uw bedrijf te mogen interviewen. We willen u vragen of het goed is om dit interview op te nemen. Alvast bedankt voor uw medewerking en uw tijd.

Inleiding

- Kan u uzelf even voorstellen?
 - Wat is uw rol in het bedrijf?
 - Hoelang werkt u al in het bedrijf?
 - Waarom heeft u beslist om het bedrijf van uw ouders verder te zetten?
- Kan u beknopt de geschiedenis van het bedrijf schetsen?
 - Hoe heeft u uw bedrijf zo snel kunnen laten groeien?
 - Waarom besloot u om de strategie van het bedrijf te veranderen? Dus de focus meer te leggen op het ontwikkelen en bouwen van Grand Piano's?
 - Hoe kijkt u naar de toekomst? Zou u de productie gaan automatiseren? Heeft u schrik dat het ambachtelijke eruit gaat?
 - Hoe ging jullie, als familie en jullie medewerkers om met grote veranderingen doorheen de geschiedenis van het bedrijf?
- Wat verstaat u onder ambacht?

Bedrijfsstructuur en cultuur

- Wat zijn jullie kernsterktes/corebusiness? Wat maakt jullie uniek?
- Welk belang speelt de familienaam in jullie bedrijf?
 - Hoe brengt u deze reputatie over naar de stakeholders?
 - Draag het bedrijf de traditie uit naar de buitenwereld? Wordt deze traditie benadrukt?

Innovatieproces

- Van wie kwam het idee om een nieuw type pianovleugel te ontwikkelen?
 - Wie gaf de aanzet dit idee verder uit te werken?
 - Hoe en waar is het idee van de nieuwe piano ontstaan?
- Wie nam de beslissingen i.v.m. dit project?
- Hoe zou u het proces beschrijven in mate van verandering?
 - Hebben jullie eerder kleine of grote veranderingen gemaakt?

- 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?)
 - 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?
 - Hoe werd de dagelijkse werking voortgezet?
 - Was er een impact op de huidige resultaten van dat moment?
 - Hoe verliep de communicatie met het management?
 - Hoe zeker waren jullie in deze fase over toekomstig succes van het project?
 - Merkt u dat delen van het innovatieproces/de communicatie/... soms onbewust gebeurt?
- 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?
- 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?

Traditie en innovatie

- Op de website staan verschillende kernwaarden: passie, kwaliteit, integriteit, traditie&innovatie en klantgericht. Kan u even duiden wat er wordt bedoeld met de waarde van traditie & innovatie? Hoe kan het dat de traditie hand in hand gaat met innovatieve technieken en vernieuwingen, zowel in de instrumenten en de processen?
- Welke elementen van de ambachtelijke traditie en innovatie komen terug in de Chris Maene Concertvleugel?
- Worden dezelfde materialen als vroeger gebruikt, bijvoorbeeld hout?
- Hoe wist u dat men het klankbord moest innoveren? Hoe wist men wanneer het klankbord uiteindelijk 'perfect' was? Kan u proberen te beschrijven hoe de

³ Enkele van de vragen uit dit interviewprotocol zijn niet van toepassing voor dit onderzoek, maar

hielpen bij het verkrijgen van een beter algemeen beeld van de casestudie.

ambachtslieden kunnen aanvoelen dat de piano goed resonanceert?

- En hoe zit dit bij de processen? Is het productieproces nog hetzelfde als vroeger? Zijn de stappen om een piano te maken nog hetzelfde? Kan u dit even uitleggen voor de gehele industrie, dus de algemene evolutie, en voor uw bedrijf specifiek, hebben volgende generaties dingen anders aangepakt dan de oprichter?
- Welke elementen uit het verleden werden behouden tijdens het innovatieproces van de nieuwe piano, en welke vernieuwd? Zijn hier spanningen mee verbonden?
- Hoe gaat u om met de afweging tussen innovatie en traditie? Ervaart uzelf spanningen hierin? En heeft u uw manier van doen van vroeger kunnen aanpassen aan de huidige verwachtingen?
 - Hoe ervaart u/de werknemers productinnovatie?
 - Hoe gaat u om met de spanningen?
- Er werd ons verteld dat het karakter van elke piano anders is en dat elke instrument anders is.
 - Kan u dan nooit twee exact dezelfde piano's maken?
 - Wat definieert het karakter van een piano?
 - Als de instrumenten van elkaar verschillen, weet u dan of het instrument dat u voor u hebt, goed genoeg is?
 - Hoelang duurt het eigenlijk voordat een piano verkocht is? Zijn er piano's die niet verkocht worden, die niet succesvol zijn?
- Zijn er piano's van jullie die niemand wil? Waarvan alle pianisten zeggen dat het geen goed model is, waar ze zich niet goed bij voelen?
- Hoe schat u de meerwaarde van jullie jarenlange traditie (ambacht-vakmanschap) in ten op zichte van de nieuwe ontwikkelde manier om de Straight Strung Grand Piano uit te bouwen?
 - Zijn hier voordelen aan verbonden?
 - Vertrouwen de mensen jullie innovatie, omdat het principe van rechte snaren van vroeger afkomstig is?
 - Zorgt de kennis uit het verleden dat jullie de Chris Maene piano beter en juister hebben kunnen aanpassen?
 - ...
- Op welke manier is de Straight Strung Grand Piano aangepast aan de huidige behoefte en condities van de maatschappij?

Registeren en doorgeven van kennis

- Jullie bedrijf is bezig om al uw kennis op papier te zetten. Maar hoe verloopt dit precies? En u bezit toch ook kennis die u niet gemakkelijk kan uitleggen en verwoorden. Hoe pakt u dit aan?
- Jullie registeren alles in logboeken en 3D-tekeningen,... Wat is het effect hiervan op de introductie van de Straight Strung Grand Piano? En wat is het effect op de verbeteringen die er gedaan worden?

- Wat is het effect van de stilzwijgende kennis op de introductie van de Straight Strung Grand Piano en op de verbeteringen in dit project?
- Buikgevoel en ervaring zijn heel belangrijk bij het maken van een piano. Maar hoe geeft u dat buikgevoel door aan de werknemers en aan de volgende generatie?
 - Worden ervaringen gedeeld? Zo ja hoe?
 - Zijn er opleidingen?
 - Wordt er aan "trial and error" gedaan tijdens productinnovatie?
- Merkt u dat de expliciete kennis, die neergeschreven staat in de logboeken en die gedigitaliseerd is, en de stilzwijgende kennis elkaar aanvullen?

Traditie (kennis vanuit de familie)

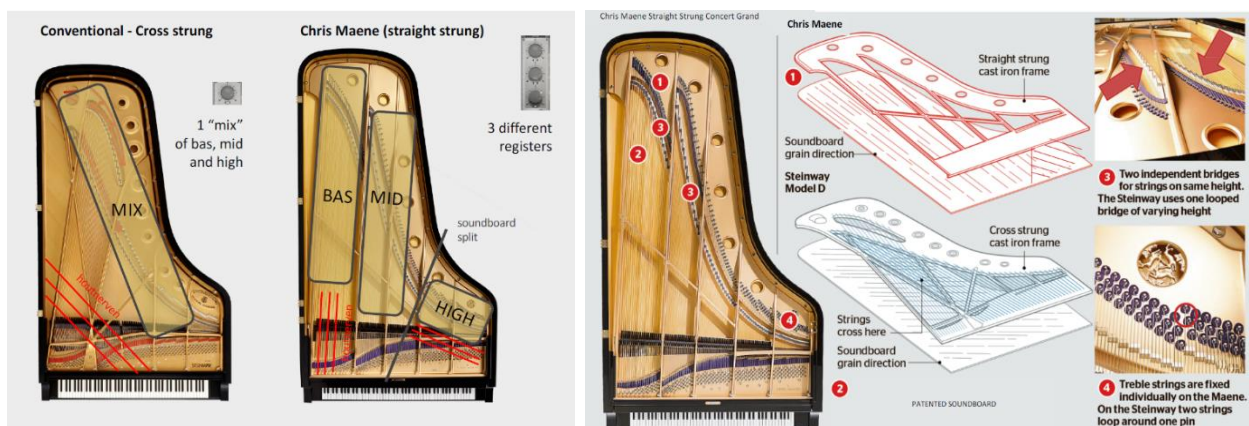
- Welke rol speelt de familie in jullie bedrijf?
- Wat zijn de overheersende familiale overtuigingen en basisveronderstellingen in uw bedrijf? Welke elementen worden als heilig beschouwd.
 - Welke elementen worden van generatie op generatie doorgegeven?
 - Wanneer zijn deze overtuigingen ontstaan?
 - Hoe belangrijk is traditie voor jullie?
- 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/de familie.
- 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? Verwerkt u het ambachtelijk vakmanschap in uw motto?
- Wat zijn uw motieven om te innoveren?
- Hoe draagt de manier van omgaan met elkaar bij tot productinnovatie?
- Merkt u dat de manier van denken in het bedrijf, het innovatieproces beïnvloedt?
- Hoe heeft u geleerd om de traditie vanuit de ambacht/het familiebedrijf te verwerken in de nieuwe piano?
- 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?
 - Zijn de waarden en overtuigingen van de vorige generaties behouden gebleven en wordt deze 'erfenis' nog steeds beschermd?
 - Hoe gaat de oudere generatie om met nieuwe kennis aangebracht door de nieuwe generatie?

Bijlage B: Chris Maene Straight Strung Grand Piano

Alle snaren liggen parallel in de klankkast, net zoals bij de historische instrumenten. In het eerste deel, bestaande uit het bas- en middenregister, volgen de houtnerven van het klankbord deze parallelle snaren in tegenstelling tot de moderne vleugelpiano. De grote innovatie vindt plaats in het klankbord van de hoge tonen, het tweede gedeelte. In tegenstelling tot het bas- en middenregister volgen de houtnerven van het klankbord van de hoge tonen niet de rechte snaren, maar liggen deze nerven diagonaal. Dit maximaliseert het gebruik van het kleinere klankbordgebied en resulteert in een krachtigere, rijkere geluidskwaliteit voor het discantregister (hoge tonen). Bovendien zijn de vorm van het klankbord, de dikte en de plaatsing van de steunribben allemaal ontworpen om het rechthoekige concept te versterken. Daarnaast is ook elke concertvleugel op maat gemaakt, om de hoogste kwaliteit van de prestaties te garanderen. Aangezien hout een natuurproduct is, creëert de zangbodem een unieke bolling na de behandeling van het hout. In tegenstelling tot het maken van

gestandaardiseerde vleugelpiano's, wordt de binnenste rand perfect afgestemd op deze individuele klankbordkromming, waardoor elk instrument zijn eigen karakter krijgt (Piano's Maene, z.d.-a).

Dankzij het ambachtelijke werk en de hoogwaardige materialen, is de Chris Maene Vleugelpiano kwalitatief de best afgewerkte piano op de markt (RespondentA3). Ondanks de hoge productiekost is er geen discussie om te besparen op kwaliteit. Besparingen zullen worden doorgevoerd in de werkuren en materiaalkosten (RespondentA2 en RespondentA3). De piano moet even betrouwbaar en kwalitatief zijn als de populaire moderne vleugelpiano's. De Chris Maene Vleugelpiano wordt beschouwd als een alternatief van de *cross-strung grand piano*, en zal niet agressief concurreren met het toonaangevend pianomerk Steinway (RespondentB1). Dit is te wijten aan het feit dat het beeld van een kruissnarige vleugelpiano als een soort traditie ingeburgerd zit bij het volk en er weinig mogelijkheden zijn tot vernieuwingen aan het instrument, zonder 'de gekke man' te zijn (RespondentA1).



Bron: (Piano's Maene, 2019)