



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

## Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

### **Masterthesis**

#### ***De werking van familiale waarden in familiebedrijven ontrafeld***

#### **Claudia Wojciechowski**

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

#### **PROMOTOR :**

Prof. dr. dr. Frank LAMBRECHTS



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

[www.uhasselt.be](http://www.uhasselt.be)  
Universiteit Hasselt  
Campus Hasselt:  
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt  
Campus Diepenbeek:  
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

**2020**  

---

**2021**



# **Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen**

master in de handelswetenschappen

## ***Masterthesis***

### ***De werking van familiale waarden in familiebedrijven ontrafeld***

**Claudia Wojciechowski**

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

#### **PROMOTOR :**

Prof. dr. dr. Frank LAMBRECHTS



## **COVID-19 disclaimer**

*Deze masterproef werd geschreven tijdens de COVID-19 crisis in 2020-2021. Deze wereldwijde gezondheids crisis heeft mogelijk een impact gehad op het schrijf- en verwerkingsproces, de onderzoekshandelingen en de onderzoeksresultaten die aan de basis liggen van dit werkstuk.*

## **Woord vooraf**

Deze eindverhandeling dient als afsluiting van de weg die ik heb afgelegd om mijn studie Handelswetenschappen, afstudeerrichting Ondernemerschap en Management aan de Universiteit Hasselt tot een goed eind te brengen. Deze weg heeft veel doorzetting, inzet en concentratie gevergd maar heeft mij in ruil daarvoor rijker gemaakt aan kennis en ervaringen. Uiteraard heb ik deze weg niet alleen afgelegd. Daarom zou ik graag enkele mensen willen bedanken.

Allereerst zou ik graag mijn dank uitdrukken naar mijn promotor, Prof Dr. F. Lambrechts en de begeleider S. Croonen, voor hun begeleiding, tijd en de opbouwende kritiek doorheen dit parcours.

Daarnaast wil ik via deze weg eveneens alle familiebedrijven en respondenten in Vlaanderen bedanken die een bijdrage geleverd hebben aan dit onderzoek.

Tot slot zou ik graag mijn ouders, familie en vrienden die mij door alle beproevingen geloodst hebben, willen bedanken. Meer specifiek wens ik mijn papa te bedanken om mij na het overlijden van mijn mama midden 2020, te blijven motiveren om dit laatste jaar mooi af te ronden.

*Claudia Wojciechowski*

*Genk, juni 2021*



## **Samenvatting**

Het onderzoek naar familiebedrijven zit in stijgende lijn. Dit komt omdat familiebedrijven in België 70% uitmaken van de economie en daardoor een enorme impact hebben op de prestaties van een land. Dit maakt dat veel onderzoekers zich hierin willen vastbijten.

De grote aanwezigheid van familiebedrijven, is niet enkel zichtbaar in België maar eveneens in andere landen over heel de wereld en heeft onder meer te maken met hun onderscheidend vermogen. Familiebedrijven hebben de opportuniteit om het verleden te combineren met het heden en dit te katapulteren naar de toekomst toe. Op die manier kunnen ze van hun waarden en tradities een uniek recept maken dat niet te kopiëren is door de concurrentie. De combinatie tussen het verleden en heden, is echter complex en wordt aanzien als een paradox die van invloed is op de prestaties van het bedrijf. Dit alles, heeft ertoe geleid dat ook deze case study onderzoek voert naar familiebedrijven. Het doel van deze studie is het onderzoeken op welke manier waarden en tradities ontstaan bij de oprichters, en hoe ze van invloed zijn op de prestaties in het familiebedrijf, meer specifiek op innovatie in het bedrijf. De onderzoeksvraag luidt als volgt: "Hoe beïnvloeden familiale waarden, ontstaan bij de oprichtingsfamilie, de innovatie van het familiebedrijf?".

Om deze prangende vraag te onderzoeken, werd er een case study opgezet die gericht is op acht Vlaamse bedrijven en tien respondenten. Aan de hand van semigestructureerde diepte-interviews werd er informatie verzameld. Voor de verwerking van de interviews, werd de grounded theory toegepast. De interviews werden meteen na afloop geanalyseerd aan de hand van een coderingsproces. Dit betekent dat de interviews zin per zin ontleed werden om zodoende verschillende categorieën en subcategorieën te achterhalen. Het vergelijken van de verschillende categorieën ontstaan in de interviews, onderscheidde enkele centrale thema's die voor de samenhang van het werkstuk zorgden. De gevonden thema's zijn: Het familiebedrijf, waarden, waardenoverdracht en innovatie.

Na de analyse van de literatuur en het empirisch onderzoek, werd het duidelijk dat familiale waarden zeer aanwezig zijn in familiebedrijven. Familiale waarden beïnvloeden zowel het gedrag van individuen als de werking van het bedrijf. Ze geven richting aan het familiebedrijf, benadrukken waar het bedrijf voor staat en dragen bij tot het onderscheidend vermogen van familiebedrijven.

Het ontstaan van deze waarden begint bij de oprichters van het familiebedrijf waarna ze worden overgedragen van generatie op generatie. Deze overdracht kan op verschillende manieren gebeuren. Uit het onderzoek blijkt dat de meeste kennis over het familiebedrijf en zijn waarden, onbewust wordt overgedragen op verschillende generaties tijdens de jeugd. Zo wordt er vaak aan de eettafel of tijdens familiegebeuren gesproken over het bedrijf en wordt deze kennis onbewust opgeslagen door alle aanwezigen. Dankzij deze onbewuste overdracht, kunnen volgende generaties het bedrijf overnemen met voorkennis over de historie van het bedrijf en sippelen de waarden en tradities verder door in de identiteit van het bedrijf.

Deze voorkennis over het verleden, kan familiebedrijven een concurrentieel voordeel bieden. Dit omdat familiebedrijven op die manier in staat zijn het verleden te koppelen aan het heden en zelfs te projecteren naar de toekomst toe. Zodoende kunnen ze een goede mix creëren tussen deze drie tijdsaders. Dit resulteert in een uniek recept van waarden en tradities die niet kopieerbaar is door de concurrentie en waarmee familiebedrijven zich kunnen onderscheiden. Daarenboven draagt het onderscheidend vermogen bij tot de continuïteit van het bedrijf.

Uit het onderzoek blijkt dat het maken van dit recept niet evident is. Het combineren van het verleden met het heden en de toekomst, brengt spanningen met zich mee. Deze kwamen ook duidelijk naar boven in het onderzoek. Zo hebben veel generaties schrik om de identiteit van het bedrijf, ontwikkeld door de oprichter, te schaden door de nieuwe wind die ze laten waaien. Ondanks dat bedrijven niet kunnen blijven stilstaan of vasthouden aan het verleden, wordt er toch met de nodige voorzichtigheid omgegaan met vernieuwingen. Deze spanning tussen het behouden van waarden of tradities en het doorvoeren van vernieuwingen, wordt de innovatieparadox genoemd.

Het is dus gebleken dat deze paradox ook een grote invloed heeft op innovatie. Er kan geconcludeerd worden dat deze invloed kan resulteren in een gunstig maar ook ongunstig effect op innovatie. De uitkomst van deze invloed hangt af van verschillende factoren. Er zijn bewijzen gevonden die aantonen dat zowel de emotionele verbondenheid van de oprichters aan het bedrijf als de grootte ervan, van belang zijn om het effect van familiale waarden op innovatie te meten. Zo zullen oprichters die het bedrijf niet kunnen loslaten, hun waarden en tradities blijven doordringen en zo een beperking vormen voor innovatie. Familiebedrijven in deze positie zullen de waarden en tradities van de oprichters blijven koesteren en enkel innovatief uit de hoek komen als er zich een situatie voordoet die de continuïteit van het bedrijf aantast.

Bij bedrijven waarin de generaties steeds opnieuw de controle loslaten en de volgende generaties de nodige ademruimte geven, worden de waarden van de oprichter geherinterpreteerd en geactualiseerd naar de noden vandaag de dag. Op die manier blijven de waarden van de oprichter alsnog in stand maar kunnen vernieuwingen doorgevoerd worden zonder schuldgevoel.

De rol die oprichters spelen in het bedrijf, hangt vaak samen met de grootte van het bedrijf. Hoe groter het bedrijf of hoe meer generaties er reeds gepasseerd zijn, hoe verder de oprichters van het bedrijf staan. Ze hebben alle vertrouwen in de nieuwe generaties en hopen dat deze hun waarden als een troef gebruiken. Bij kleine ondernemingen, zijn de oprichters vaak nog actief in de onderneming wat maakt dat andere generaties voorzichtig omgaan met innoveren uit schrik de identiteit van het bedrijf aan te tasten. Daarnaast zijn in kleine bedrijven de waarden en tradities nog heel visueel en aanwezig doordat de oprichter deze nog doordrukt en vertegenwoordigt. In grotere bedrijven daarentegen, kunnen waarden al sneller vervagen of anders geïnterpreteerd worden.



Over het algemeen kan er gesteld worden dat waarden en tradities aanzien worden als een voordeel op vlak van innovatie. Het geeft familiebedrijven het uniek vermogen om het verleden te combineren met het heden en de toekomst. Op die manier kunnen familiebedrijven zich onderscheiden van de concurrentie en hun continuïteit versterken.

Door te onderzoeken wat de impact is van familiale waarden op innoveren in familiebedrijven, draagt deze studie bij tot de literatuur omtrent innovatie in familiebedrijven, de familiebedrijfsliteratuur in zijn geheel maar eveneens tot onderzoek over innovatie, waarden en bedrijfsfamilies.

Voor de gedetailleerde uitwerking van dit onderzoek verwijs ik u door naar de thesis.

## **Inhoudsopgave**

<b>COVID-19 disclaimer</b> .....	<b>1</b>
<b>Woord vooraf</b> .....	<b>2</b>
<b>Samenvatting</b> .....	<b>4</b>
<b>Introductie</b> .....	<b>9</b>
<b>Literatuurstudie</b> .....	<b>11</b>
<i>Het familiebedrijf</i> .....	11
<i>Waarden</i> .....	13
<i>Waardenoverdracht</i> .....	16
<i>Innovatie</i> .....	17
<b>Methodologie</b> .....	<b>20</b>
<i>Case selectie</i> .....	21
<i>Dataverzameling</i> .....	21
<i>Data-analyse</i> .....	22
<i>Het coderingsproces</i> .....	22
<b>Bevindingen</b> .....	<b>23</b>
<i>Waarden over generaties heen</i> .....	23
<i>Invloed van waarden op innoveren</i> .....	25
<b>Discussie</b> .....	<b>27</b>
<b>Geraadpleegde werken</b> .....	<b>30</b>
<b>Bijlagen</b> .....	<b>35</b>
<i>Figuur één: driecirkelmodel (Taguiri &amp; Davis, 1996)</i> .....	35
<i>Figuur twee: innovatieparadox (Erdogan et al., 2019)</i> .....	36
<i>Tabel één: geselecteerde cases</i> .....	37
<i>Tabel twee: respondenten per case</i> .....	38
<i>Tabel drie: voorbeeld coderingsproces</i> .....	39
<i>Tabel vier: waarden over generaties heen</i> .....	40
<i>Tabel vijf: Het verleden blijft grip hebben op het heden</i> .....	41
<i>Tabel zes: de invloed van waarden op innovatie</i> .....	42
<i>Tabel zeven: de invloed van waarden op innovatie</i> .....	43





## Hoe beïnvloeden familiale waarden, ontstaan bij de oprichtingsfamilie, innovatie in familiebedrijven?

Claudia Wojciechowski

Onder toezicht van Prof. Dr. Dr. Frank Lambrechts

---

### KERNWOORDEN

Familiebedrijf  
Waarden  
Waardenoverdracht  
Innovatie  
Innovatieparadox  
Kwalitatief onderzoek

### ABSTRACT

Deze masterproef heeft als doel het achterhalen van de invloed die familiale waarden, ontstaan bij de oprichtingsfamilie, hebben op innovatie in familiebedrijven. In eerste instantie wordt er onderzocht van welk belang waarden zijn en hoe deze zich vertalen in het familiebedrijf. Nadien wordt er getracht een verband aan het licht te brengen tussen de familiale waarden uit het verleden en het innoveren. Gezien het gebrek aan kennis over de invloed van waarden uit de familie op innovatie in het familiebedrijf, wordt er onderzoek gevoerd aan de hand van een case study. De bevindingen van dit onderzoek tonen aan dat familiale waarden familiebedrijven het unieke vermogen bezorgt om het verleden te combineren met het heden en de toekomst. Dit unieke recept tussen de verschillende tijdsaders, kan resulteren in een gunstig maar ook ongunstig effect op innovatie. De uitkomst van deze invloed is afhankelijk van verschillende factoren waaronder de rol van de oprichter, de grootte van het bedrijf en het aantal generaties die het familiebedrijf geleid hebben.

---

### **Introductie**

Op dit ogenblik zijn familiebedrijven niet meer weg te denken uit het economisch landschap. Zo vertegenwoordigen ze ongeveer 70% van alle bedrijven in België. In dit onderzoek hanteren we de volgende definitie voor familiebedrijven: een familiebedrijf is een bedrijf dat voor minstens 50% in handen is van één familie waarin minstens één of twee leden van de familie betrokken zijn bij het bestuur van het bedrijf en waar er gestreeft wordt naar continuïteit (Zellweger, 2017). In

deze definitie komen twee domeinen van het familiebedrijf aan bod.

Familiebedrijven hebben twee identiteiten: het bedrijf en de familie. Het naast elkaar bestaan van deze twee identiteiten lijkt niet evident. Nochtans kan de integratie van beide identiteiten leiden tot het onderscheidend vermogen van familiebedrijven. Zo kan het enerzijds voordelen bieden op vlak van de continuïteit door de sterke organisatiecultuur in deze bedrijven evenals het versterken van unieke waarden, de authenticiteit en het

onderscheidingsvermogen. Anderzijds kan de integratie van de twee ook belemmerend werken op vlak van zakelijke objectiviteit en conflicten (Wielsma & Brunninge, 2019). Bovendien is de familiale sfeer zeer belangrijk voor familiebedrijven. Deze sfeer is van invloed op de bedrijfsprestaties aangezien slechte familiale relaties niet te compenseren zijn met goede bedrijfsprestaties en daardoor de continuïteit van het familiebedrijf kunnen verstoren op lange termijn (Jennings, James, & Breitreuz, 2014). Gebrek aan aandacht voor één van beide domeinen kan een negatief effect veroorzaken dat in de loop van de tijd verergert of problemen veroorzaakt binnen beiden (Wielsma & Brunninge, 2019).

Eerdere literatuur gaat ervan uit dat de familie de identiteit van het bedrijf beïnvloedt door de waarden en overtuigingen van de eigenaren over te dragen aan het bedrijf (Wielsma & Brunninge, 2019). Deze unieke waarden die een familie vaak onbewust overdraagt van generatie op generatie, worden gedefinieerd als overtuigingen, tradities of gedragswijzen die als belangrijk worden aanschouwd en invloed uitoefenen op het gedrag van een individu (Parada & Viladas, 2010). Het zijn de overgedragen overtuigingen en praktijken die de identificatie met een gedeeld verleden tot uiting brengen (Rondia et al., 2019). Wetenschappers zijn steeds meer geïnteresseerd in de invloed van de waarden en overtuigingen van de familie op het bedrijf zelf. Als deze waarden tot uiting komen in de bedrijfsvoering, kunnen ze een competitief voordeel vormen voor het familiebedrijf, daar deze waarden en kenmerken moeilijk te imiteren zijn.

Aan de andere kant kan het ook moeilijk zijn om af te wijken van deze waarden en kunnen opportuniteiten mislopen worden. Door een plotse groeifase kunnen bepaalde fundamentele waarden onder druk komen te

staan en zou het kunnen dat familiebedrijven bepaalde waarden uit het oog verliezen. Ter illustratie kan het emissieschandaal van autofabrikant Volkswagen in 2015 dienen. Dit kan van invloed zijn op de bedrijfsprestaties, waaronder innovatie (Wielsma & Brunninge, 2019).

Innovatie wordt aanzien als de essentie van prestaties van bedrijven op lange termijn. Dit kan gaan over het introduceren van een nieuw product tot het verfijnen van bestaande producten of processen. Door een continuïteit van innovatie te integreren in een bedrijf, kan een bedrijf concurreren en zich onderscheiden in deze snel veranderende wereld. Voor familiebedrijven is innovatie in de eerste plaats belangrijk om continuïteit te garanderen en de mogelijkheid te hebben om het bedrijf over te dragen van generatie op generatie. Innoveren kan daarnaast ook complex en uitdagend zijn voor een bedrijf. In de literatuur zijn verscheidene studies terug te vinden waaronder de onderzoeken van Kammerlander et al. (2015) en Rondi et al. (2019) die aantonen dat het verleden van familiebedrijven een impact heeft op hun innovatiepolitiek (Kammerlander et al., 2015) (Rondi et al., 2019).

Kammerlander et al. (2015) stellen dat één van de redenen die familiebedrijven weerhoudt te innoveren, het te veel leunen op het verleden is. Er wordt te veel vertrouwd op de besluitvorming van de oprichters terwijl dit kan leiden tot traagheid of ongevoeligheid ten opzichte van de noden van een snel veranderende en competitieve wereld zoals die vandaag de dag is (Kammerlander et al., 2015). Rondi et al. (2019) halen aan dat oprichters hun oriëntatie drukken op het bedrijf en daarmee vorm geven aan het innovatieproces voor volgende generaties. Ze stellen dat ondanks dat innovatie cruciaal is voor de continuïteit van familiebedrijven, ze

vaak afgeschilderd worden als terughoudend en risico avers (Rondi et al., 2019). De continuïteitsdrang zou op het eerste zicht suggereren dat familiebedrijven net een hogere drang zouden hebben om te innoveren en te investeren maar de bevindingen van Rondi et al. (2019) geven aan dat familiebedrijven vanwege hun identiteit, de reputatie gekoppeld aan het bedrijf, conflicten binnen het gezin en risico aversie, net minder investeren in innovatie (Rondi et al., 2019).

Ondanks de grote interesse in familiebedrijven en hun massale aanwezigheid in de markt, is er gebrek aan kennis over de invloed van waarden uit de familie op innovatie in het familiebedrijf. Met dit idee in gedachten, presenteert dit artikel via een case study de onderzoeksvraag: "Hoe beïnvloeden familiale waarden, ontstaan bij de oprichtingsfamilie, de innovatie van het familiebedrijf?".

Onderzoek hiernaar kan een beter beeld scheppen over hoe familiebedrijven effectief omgaan met hun verleden. Zo wordt er geanalyseerd of de waarden en tradities van de oprichtingsfamilie bijdrage tot innovatie of net de vrijheid beperken. Het doel van deze masterproef is nagaan hoe familiebedrijven omgaan met waarden van de oprichtingsfamilie en hoe ze deze als troef zouden kunnen gebruiken. Door te onderzoeken wat de impact is van waarden uit het verleden op innoveren in familiebedrijven, draagt deze studie bij tot de literatuur omtrent innovatie in familiebedrijven, de familiebedrijfsliteratuur in zijn geheel maar eveneens tot onderzoek over innovatie, waarden en bedrijfsfamilies.

Om aan te tonen welk belang het koppelen van de familie, het management, waarden en innovatie aan familiebedrijven heeft, heb ik het onderzoek als volgt opgedeeld. In een eerste hoofdstuk komt het

theoretisch kader betreffende de begrippen waarden en tradities, waardecreatie, waardenoverdracht en innovatie aan bod. Hierin worden de bevindingen uit de literatuur besproken. In een tweede hoofdstuk wordt de methodologie van het onderzoek aangehaald. Hierin kan er teruggevonden worden hoe de cases geselecteerd zijn, om welke cases het gaat en hoe de data geanalyseerd wordt. Hierna zal er in een volgend hoofdstuk, ingezoomd worden op verscheidene bevindingen uit het praktijkonderzoek om een beter zicht te krijgen op hoe familiale waarden het innovatieproces in familiebedrijven beïnvloeden. Om af te sluiten wordt er nagegaan welke theoriën uit de literatuur onderbouwd kunnen worden door de bevindingen uit de praktijk.

## **Literatuurstudie**

In het theoretisch kader worden de bevindingen vanuit de literatuur geanalyseerd en besproken. Er zullen verschillende thema's aangesproken worden die een beeld vormen omtrent het belang van waarden, waardenoverdracht en innovatie in familiebedrijven. Daarbij behandelen we de volgende thema's: het familiebedrijf, waarden, waardenoverdracht en innovatie.

### **Het familiebedrijf**

Doorheen de jaren zijn er een heel aantal definities van familiebedrijven verschenen in de literatuur. Een veel terugkomende omschrijving van het familiebedrijf, is het driecirkelmodel van Taguiri en Davis uit 1996. Zij delen het familiebedrijf op in drie overlappende systemen namelijk de familie, de eigenaren en het bedrijf (Taguiri & Davis, 1996). Een schematische voorstelling van dit model, kan

teruggevonden worden in de bijlagen onder figuur één. Elk van deze drie systemen, is onderling verbonden. Het model toont aan welke zeven posities de drie partijen kunnen innemen in het bedrijf. Zo zijn er familieleden die volledig losstaan van het bedrijf en het bestuur ervan. Het omgekeerde kan ook, familieleden die eigenaar zijn van het bedrijf en erin actief zijn. Een andere rol die familieleden kunnen hebben, is dat ze een functie hebben, tewerkgesteld zijn in het bedrijf maar er geen eigenaar van zijn. Er bestaan ook familieleden die enkel de eigendom in handen hebben maar niet actief participeren in de bedrijfsvoering of de corporate governance van het bedrijf. Daarnaast kunnen er in een familiebedrijf ook externe directieleden of medewerkers zijn die geen lid zijn van de familie, maar toch een klein percentage van de aandelen van het familiebedrijf bezitten (Taguiri & Davis, 1996).

Wielsma en Brunninge (2019) kijken op een andere manier naar familiebedrijven (Wielsma & Brunninge, 2019). Zij zien een familiebedrijf als een hybride organisatie opgeplitst in twee domeinen, het bedrijf en de familie. Deze twee domeinen horen interactief te zijn met elkaar maar zijn niet persé compatibel (Wielsma & Brunninge, 2019). De overlap tussen de twee domeinen, bepaalt de kenmerken van het familiebedrijf. Zo wordt een volledige overlap tussen bedrijf en familie gekenmerkt door een vrije loop van financiële middelen tussen de familie en het bedrijf, door tewerkstelling van de familie in het bedrijf maar eveneens door belangstelling voor familiale waarden. In het tegenovergestelde geval, waarbij de overlap niet aanwezig of slechts beperkt is, is er geen raakvlak tussen de familie en de bedrijfsfinanciën. Daarnaast is het familiebezit en de controle eveneens beperkt. Zakelijke waarden nemen hier de bovenhand (Wielsma & Brunninge, 2019).

Rondi et al. (2019) gaan hier dieper op in. Zij herkennen de twee domeinen maar splitsen de domeinen nog verder op in bereidheid en bekwaamheid. Met bekwaamheid wordt er verwezen naar de discretie van de familie om leiding en controle te nemen over de toewijzing of vervreemding van middelen aan het bedrijf. Hieruit komt de betrokkenheid voort. Dit verwijst naar de betrokkenheid van de familie in het bedrijf, in het bestuur en beheer ervan met de daarbijhorende strategische doeleinden. Bereidheid daarentegen, is de wil of motivatie van de familie om als eigenaar het bedrijf te leiden naar een onderscheidende richting die de weerspiegeling is van de doelen van de familie (De Massis et al., 2014) (Rondi et al., 2019).

Deze onderscheidende richting typeert het langtermijnperspectief van familiebedrijven maar ook de sterke verbinding tussen de twee domeinen. De richting van het bedrijf wordt bepaald door de waarden die in de familie leven en die doorsijpelen in het bedrijf. Dit doorsijpelen gebeurt door het langetermijn denken en de continuïteit die gepaard gaat met familiebedrijven (De Massis et al., 2014).

Familiebedrijven willen telkens opnieuw het stokje overdragen, niet enkel op vlak van de eigendom van het bedrijf maar ook op vlak van familiale waarden, die het fundament vormen voor succes (Callenfels, 2017). Sterke waarden geven familiebedrijven hun uniek karakter. Het karakter of het onderscheidend vermogen rust erop het verleden, het heden en de toekomst met elkaar te verbinden (Suddaby et al., 2020) In het onderzoek van Suddaby et al. (2020) worden twee spanningen onderzocht met betrekking tot dit uniek karakter. Zo wordt er onderzoek gedaan naar de spanning die ontstaat uit het behouden van traditie of

innoveren. Dit wordt ook wel de innovatie paradox genoemd en wordt verder besproken onder de delen waarden en innovatie. Anderzijds wordt er ook onderzoek gedaan naar de spanning omtrent het behouden van de continuïteit van het familiebedrijf (Suddaby et al., 2020).

Om de complexiteit van dit onderzoek te beperken, wordt er gewerkt met een eenvoudige definitie voor familiebedrijven waarbij familiebedrijven gedefinieerd worden als een bedrijf dat voor minstens 50% in handen is van één familie waarin minstens één of twee leden van de familie betrokken zijn bij het bestuur van het bedrijf en waar er gestreeft wordt naar continuïteit (Zellweger, 2017).

Die continuïteit oftewel de overdracht van het familiebedrijf van generatie op generatie, wordt ondersteund door de waarden en de overdracht hiervan. In de volgende paragraaf wordt er beschreven welke functie waarden hebben voor het familiebedrijf, waarom ze zo belangrijk zijn en hoe familiebedrijven met de waarden en tradities van de oprichters omgaan. Verder in het onderzoek wordt deze paragraaf gekoppeld aan innovatie om zo de invloed van deze familiale waarden op innovatie in kaart te brengen.

## Waarden

Onderzoek toont aan dat waarden de kenmerken van de identiteit zijn en een belangrijke invloed hebben op het gedrag van een individu maar eveneens op het gedrag van families en bedrijven. Waarden zijn daardoor relevante factoren voor prestaties in familiebedrijven (Parada & Viladas, 2010). Waarden worden in dit onderzoek gedefinieerd als de overtuigingen, tradities of gedragswijzen die als belangrijk worden

aanschouwd en invloed uitoefenen op het gedrag van een individu (Parada & Viladas, 2010). Gezien waarden een belangrijke functie vervullen in familiebedrijven, is het van belang deze eerst te omkaderen en mogelijke spanningen hieromtrent te bespreken. Dit onderzoek is van belang omdat het juist de focus legt op de verschillende spanningen die kunnen optreden tussen de familiale waarden en de wens om innoverend te zijn.

Allereerst vormen sterke waarden of tradities de kern van de identiteit van een familiebedrijf. Ze geven richting aan het bestuur van het bedrijf en bieden antwoord op vragen zoals: "Wie is het bedrijf?", "Hoe wordt er gewerkt in het bedrijf?" en "Waar staan we voor als bedrijf?" (Wielsma & Brunninge, 2019). Deze vragen zijn cruciaal voor een bedrijf. Ze geven klaar en duidelijk weer waarvoor het bedrijf staat. Dit maakt het op zijn beurt weer makkelijker voor werknemers om na te gaan of ze deze waarden volgen en hoe ze hun persoonlijke doeleinden kunnen laten overeenstemmen met het DNA van het bedrijf (Callenfels, 2017).

Daarnaast kunnen waarden ook kwetsbaar zijn. Dit omdat de identiteit van een bedrijf, inclusief alle waarden, vaak samenhangt met een familienaam (Wielsma & Brunninge, 2019). Deze familienaam wordt van generatie op generatie overgedragen, wat zorgt voor een vereniging tussen niet enkel de familie en het bedrijf maar ook tussen het verleden, het heden en de toekomst. In de begin stadia van het familiebedrijf, is het de identiteit en de waarden van de oprichter die het bedrijf beïnvloeden terwijl dit zich in latere fases ook gaat reflecteren op de andere leden van de familie. Dit maakt dat de identiteit van het bedrijf, ontstaan bij de oprichter, een rol speelt bij de ontwikkeling van de identiteit van volgende generaties (Wielsma & Brunninge, 2019). Volgende generaties gaan enerzijds de



waarden willen vasthouden om zo de erfenis te behouden in zijn volle glorie. Ze willen de voorouders niet te kort doen maar hen trots maken. Ze willen respect tonen voor hetgeen zij verwezenlijkt hebben toen zij de leiding hadden en hierop verder bouwen. Anderzijds gaan de volgende generaties zich ook willen losmaken hiervan en de identiteit proberen aan te passen aan de tijden van nu. De tijden van vroeger zijn niet meer. De dag van vandaag zijn er heel andere eisen en meer wetgevingen waaraan een bedrijf en strategie moet voldoen. Dit kan ervoor zorgen dat bepaalde waarden of delen van de identiteit aangepast dienen te worden aan de nieuwe omstandigheden (Wielsma & Brunninge, 2019).

Ondanks dat waarden dus in het verleden ontwikkeld zijn door de oprichter en deze langs één kant behouden worden vanwege trots, worden waarden vaak opnieuw geïnterpreteerd door nieuwe generaties. Door deze herinterpretatie komen het verleden, het heden en de toekomst samen en kan er alsnog een nieuwe wind waaien door het bedrijf, zonder de erfenis te kort te doen (Suddaby et al., 2020).

De herinterpretatie zorgt voor spanningen, ook naar innoveren toe. Er zijn spanningen tussen het behouden van tradities en de manier van werken van de oprichter ten opzichte van innoveren. De spanning tussen het willen behouden van de identiteit en de veranderende eisen de dag van vandaag, wordt de innovatieparadox genoemd. Zoals reeds beschreven in de vorige alinea, worstelen familiebedrijven steeds meer met deze spanning in vergelijking met niet familiebedrijven vanwege het willen behouden van de waarden en overtuigingen van de oprichter. Dit zorgt ervoor dat familiebedrijven eerder de neiging hebben om te kiezen voor continuïteit in plaats van voor vernieuwing.

Familiebedrijven worden hierdoor ook aanzien als risico avers ondanks dat familiebedrijven wel degelijk innovatief kunnen zijn maar met de beperking dat innovatie tot stand moet komen met het nodige respect naar de vorige generaties toe (Suddaby et al., 2020).

Een tweede spanning, is de spanning die komt kijken bij het managen van de verschillende generaties. De opvolgingsproblematiek is sterk aanwezig in familiebedrijven. De overdracht van generatie op generatie is complex. Veel familiebedrijven slagen er niet in om door deze spanning te navigeren omdat ze ervan uitgaan dat de waarden en tradities meegenomen moeten worden zoals ze waren in de tijd van de oprichter. Daarnaast kan het voorkomen dat de oprichter het bedrijf niet kan loslaten en invloed wilt blijven hebben in het bedrijf (Suddaby et al., 2020). Beide spanningen kunnen verholpen worden door waarden en tradities te zien als gegevens met zowel een vast als een variabel of kneedbaar gedeelte. De fundamentele basis van de tradities of de waarden die in het verleden gemaakt zijn, staat vast maar de betekenis ervan kan en mag door volgende generaties geherinterpreteerd worden naar de noden van vandaag. Op die manier heeft het verleden niet die belemmerende druk tegen veranderingen op het familiebedrijf. Volgens Suddaby et al. (2020) is het belangrijk om tradities en waarden te zien als een hulpmiddel en niet als een beperking op hun keuzevrijheid (Suddaby et al., 2020). Een goede mix tussen het verleden, het heden en de toekomst, vormt het beste instrument voor het succes van familiebedrijven.

Om het verband te bewaren tussen het verleden, het heden en de toekomst, hebben Kotlar et al. in 2019 enkele strategieën ontwikkeld die de omgang met waarden in beeld brengen. Er werden drie

hoofdstrategieën ontwikkeld met name uitwerken, herstellen en ontkoppelen, waar dieper op wordt ingegaan in de volgende alinea's (Kotlar et al., 2019).

Allereerst is er de strategie uitwerken. In deze strategie gaan waarden en tradities uit het verleden geactualiseerd worden naar de context van nu. Er wordt dus een koppeling gemaakt tussen de betekenis uit het verleden aan de herziening van nu, wat het gevoel geeft dat continuïteit behouden wordt. De herinterpretatie wordt dan ook gepresenteerd als een update en niet als een vervanging. De strategie uitwerken, heroriënteerd dus de aandachtswaarden die de huidige generatie belangrijk vindt om de organisatie in het heden competitief en levensvatbaar te houden (Kotlar et al., 2019).

Als tweede is er de strategie herstellen. Hierbij gaan nieuwe generaties of managers de identiteit opnieuw formuleren door informatie te putten uit historische documenten of andere referenties. De nieuwe verklaringen verschillen bijgevolg wel van de oorspronkelijke maar hebben toch nog een link met elkaar. Het is dus een strategie die rust op het zoeken naar schriftelijke, mondelingen of andere vormen van aanwijzingen die verzameld worden om waarden en tradities te ondersteunen die belangrijk zijn voor het heden. Vaak wordt de informatie verzameld door middel van geschreven documenten uit het verleden zoals oude visies en missies. Anekdoten kunnen eveneens dienen als historische verankering. Op die manier worden de verschillende waarden en tradities dus onder de aandacht gebracht en kunnen ze hersteld worden (Kotlar et al., 2019).

Als laatste strategie is er nog de ontkoppeling. Deze strategie is gebaseerd op het naast elkaar bestaan van vroegere waarden en nieuwe verklaringen. Deze nieuwe waarden spelen in op opkomende problemen

die vroeger niet aan de orde waren en geven hiermee richting aan veranderingen gekoppeld aan deze problemen. De oude waarden en tradities worden dus niet aanpast maar er worden compleet nieuwe gemaakt, wat maakt dat de oude en de nieuwe langs elkaar bestaan. De instandhouding van deze oude waarden biedt een geruststelling in de verbinding met het verleden ookal wordt er geen aanspraak meer op gedaan. Het geeft een gevoel van continuïteit (Kotlar et al., 2019).

Ook Erdogan et al. formuleerden in 2019 twee strategieën om de paradox aan te pakken. Zij definiëren de strategieën behoud en opwekking. De strategie behoud weerspiegelt familiebedrijven waarin waarden en overtuigingen bedrukt worden door de oprichters. Het gaat hier dus om bedrijven die kost wat kost vasthouden aan de waarden en overtuigingen van de oprichter. Het zijn familiebedrijven waarin de familie een sterke betekenis koppelt aan het vakmanschap en deze betekenis overdraagt van generatie op generatie. Ze zullen altijd de traditie in stand houden in de huidige vorm, ondanks eventuele financiële gevolgen (Erdogan et al., 2019).

De strategie opwekking daarentegen, slaat op familiebedrijven die erkennen dat bepaalde tradities en waarden van de oprichters vervaagd of verloren geraken. Bijgevolg gaan deze bedrijven in het verleden graven om deze waarden terug te vinden. Ze proberen dit te doen door te graven in schriftelijke documenten, verhalen of andere instrumenten die informatie kunnen bevatten. Op die manier willen ze de tradities van toen nieuw leven inblazen (Erdogan et al., 2019).

Na het analyseren van de academische literatuur, werd duidelijk dat de literatuur niet eenduidig is over dit onderwerp. Waarden en tradities worden door verscheidene onderzoekers op verschillende manieren

benaderd. In dit onderzoek tracht ik deze dualiteit aan het licht te brengen door voornamelijk te focussen op de meest recentste stromingen van Erdogan et al. (2019) , Rondi et al. (2019) en De Massis et al. (2016).

Ondanks het belang van waarden en tradities voor familiebedrijven, blijft de manier waarop deze waarden overgedragen worden van generatie op generatie onderbelicht. In de volgende paragraaf probeer ik een beeld te schetsen van de huidige literatuur omtrent waardenoverdracht.

### Waardenoverdracht

Familiewaarden zijn, zoals hierboven aangehaald, heel belangrijk maar eveneens kwetsbaar door het respect en de trots naar voorgangers toe. Het anders omgaan met bepaalde waarden, tradities of praktijken kan invloed hebben op de prestaties van het bedrijf en bijgevolg ook op innovatie. Dit maakt dat de overdracht van deze waarden een complex gegeven is. Indien er niet voldoende aandacht besteed wordt aan de overdracht ervan, kunnen waarden verloren gaan bij volgende generaties. Dit heeft als gevolg dat de richting van het bedrijf en het bestuur ervan verloren kunnen gaan (Callenfels, 2017).

Er zijn verschillende methoden om waarden en tradities over te dragen. Ze kunnen overgedragen worden via verhalen, familiegebruiken, ervaringen en door het vastleggen en verankeren van waarden.

Waardenoverdracht door middel van verhalen weerspiegelt de verhalen die verteld worden over een persoon die de belichaming is van de familiale waarden. Dit kan de oprichter zijn maar kan ook een ander lid van de familie zijn die iets groots gedaan heeft voor het bedrijf (Callenfels, 2017).

Verhalen kunnen het gedrag zowel in het heden als in de toekomst beïnvloeden aangezien de persoon in het verhaal aanzien wordt als een held (Parada & Viladas, 2010). Het makkelijke aan het vertellen van verhalen is dat ze op verschillende gelegenheden tot uiting kunnen komen. Zo kunnen de verhalen bijvoorbeeld naar boven komen tijdens familiefeesten waarbij de voorouders geëerd worden. Tijdens feesten kunnen alle generaties in één keer bereikt worden, zelfs potentiële opvolgers die momenteel nog niet bezig zijn met het bedrijf. Langs de andere kant dragen verhalen ook bij tot socialisatie. Door het horen van verhalen, neem je onbewust waarden over van de familie. Op die manier spelen verhalen dus een kernrol bij de overdracht van waarden. Ze dienen als leidraad voor de identiteitscreatie en zingeving in de bedrijven. Verhalen tonen daarnaast ook aan dat het bedrijf veel meer is dan enkel het bedrijf. Het gaat over de identiteit van de familie en het is ook een bron van intense trots en waardering (Parada & Viladas, 2010).

Een tweede manier van waardenoverdracht zijn familiegebruiken. Via deze methode worden waarden overgedragen doordat familieleden expliciet duidelijk maken welke de familiewaarden zijn en hoe deze waar te nemen zijn in het bedrijf zelf. Een voorbeeld hiervan kan zijn dat een familie thuis altijd zeer netjes is en dit ook vertaalt naar het bedrijf en zich zo onderscheidt. Deze netheid kan zowel het effectief opruimen van rommel betekenen maar ook het in orde zijn met deadlines, papierwerk, wetgevingen en andere afspraken (Callenfels, 2017).

Een andere manier van waardenoverdracht is het persoonlijk ervaren van waarden. Door potentiële opvolgers ervaring omtrent bedrijfswaarden aan te reiken, leren ze wat bedrijfswaarden zijn en hoe ze deze kunnen herkennen en

voortzetten. Dit kan door middel van persoonlijke uitdagingen, vrijwilligerswerk, een stage in het familiebedrijf of andere initiatieven. Op die manier kunnen waarden indirect worden doorgegeven (Callenfels, 2017).

Een vierde mogelijkheid tot waardenoverdracht is het expliciet vast leggen van de waarden op papier, in een document of een bepaald statuut. Zo kan een familiebedrijf in een statuut neerschrijven aan welke eisen er zeker voldaan moeten worden door de personen actief in de onderneming. Zo staat het zwart op wit waar het bedrijf voor staat en is er geen discussie mogelijk (Callenfels, 2017).

In de volgende paragraaf wordt er dieper ingegaan op het thema innovatie. Er wordt nagegaan hoe familiebedrijven de waarden in hun verleden gebruiken om vernieuwingen door te voeren. Daarnaast schep ik ook een beeld over de mogelijke beperkingen van de innovatieparadox en deel ik theoriën die familiebedrijven kunnen helpen om hiermee om te gaan.

## Innovatie

Familiebedrijven worden vaak aanzien als conservatieve bedrijven die van generatie op generatie vast blijven houden aan hun tradities (Suddaby et al., 2020). De verankering met hun traditie kan van invloed zijn op hun continuïteit. Om concurrentieel te blijven, moeten familiebedrijven innoveren. Ze moeten hun producten en processen blijven vernieuwen. Deze strijd tussen het verleden en de toekomst, is vaak een struikelblok voor familiebedrijven (Erdogan et al., 2019).

Om te innoveren moet er dus door de verankering aan tradities gebroken worden. Innovatie is namelijk de factor die over de

generaties heen kan leiden tot succes (Jaskiewicz & Combs, 2016). Alleen vasthouden aan het verleden zou bijgevolg de concurrentiële positie aantasten. Alleen focussen op de toekomst daarentegen, kan de identiteit en de erfenis van het familiebedrijf schaden. Het is belangrijk voor familiebedrijven om de juiste combinatie te vinden tussen deze twee tegengestelde concepten (Erdogan et al., 2019). Op die manier creëren ze een succesvolle motor voor groei maar ook een motor voor duurzaamheid op lange termijn (Suddaby et al., 2020).

Erdogan et al. hebben in 2019 vier strategieën bedacht die helpen om deze mix te creëren. In figuur twee in de bijlagen worden de vier strategieën schematisch voorgesteld (Erdogan et al., 2019). Allereerst volgt er een uitleg over de aspecten per benadering. Nadien volgt de beschrijving van de vier strategieën.

De behoudsbenadering van traditie weerspiegelt familiebedrijven waarin waarden en overtuigingen bedrukt worden door de oprichters. Het gaat hier dus om bedrijven die kost wat kost vasthouden aan de waarden en overtuigingen van de oprichter. Het zijn familiebedrijven waarin de familie een sterke betekenis koppelt aan het vakmanschap en deze betekenis overdraagt van generatie op generatie. Ze zullen altijd de traditie in de huidige vorm in stand houden, ondanks eventuele financiële gevolgen (Erdogan et al. 2019).

De benadering opwekking van traditie daarentegen, slaat op familiebedrijven die erkennen dat bepaalde tradities of waarden van de oprichters vervaagd of verloren geraken. Zij gaan bijgevolg in het verleden graven om deze terug te vinden. Ze proberen dit te doen door te graven in schriftelijke documenten, verhalen of andere instrumenten die informatie kunnen bevatten. Op die manier

willen ze de tradities van toen nieuw leven inblazen (Erdogan et al. 2019).

De segregatiebenadering van innovatie weerspiegelt bedrijven waarin producten of aspecten uit het verleden gescheiden worden gezien van nieuwe producten of processen. Ze worden beschouwd als twee verschillende lijnen. Het aanbod uit het verleden blijft dus ongewijzigd en wordt aangeboden als een soort iconische lijn terwijl er gelijktijdig een nieuw aanbod ontwikkeld wordt (Erdogan et al. 2019).

De integratiebenadering daarentegen toont bedrijven die hun aanbod, verwezenlijkt sinds het verleden, proberen te combineren met moderne aspecten. In familiebedrijven die deze benadering volgen, wordt er geen delicate betekenis gekoppeld aan aspecten uit het verleden. Ze herinterpreteren traditionele producten naar geactualiseerde producten die voldoen aan de omstandigheden vandaag de dag. Ze zullen uit het verleden enkel de essentie behouden en deze vertalen naar de noden van vandaag (Erdogan et al. 2019).

Door combinaties te maken tussen deze vier benaderingen, kunnen er vier strategieën ontwikkeld worden (Erdogan et al. 2019).

#### *Strategie 1: Het erfgoed beschermen*

Een eerste strategie die helpt bij het omgaan met de paradox tussen traditie en innovatie, is het erfgoed beschermen. Dit is een strategie die de segregatiebenadering van innovatie combineert met de behoudsbenadering van traditie. Familiebedrijven die deze strategie toepassen, zijn bedrijven waarin de oprichters een grote invloed blijven hebben op de generatie die op dit moment aan het roer staat. Het familiebedrijf en de producten worden gezien als een manier om waarden en tradities te

beschermen en vakmanschap voort te zetten. Familiebedrijven in deze situatie willen niets veranderen of wijzigen aan de kern van het bedrijf omdat ze dit zien als respectloos naar het verleden van het bedrijf toe. Deze bedrijven dienen bijgevolg als bescherming van de tradities en waarden maar ook als lijm tussen de verschillende generaties. Als ze innoveren, zal dit naast de core business plaatsvinden. Ze hanteren dus een en/en benadering waarbij ze de traditionele productlijnen en processen behouden en daarnaast eventueel andere producten lanceren die geen verandering teweegbrengen in de traditionele lijnen (Erdogan et al., 2019).

#### *Strategie 2: De essentie behouden*

Een tweede strategie is het behouden van de essentie. Hierbij wordt de integratiebenadering van innovatie gecombineerd met de behoudsbenadering van traditie. Familiebedrijven met deze strategie gaan proberen hun tradities en waarden uit het verleden in stand te houden en gebruiken hun verleden eveneens als een soort bron voor hun huidig of toekomstig aanbod. In dit geval gaan familiebedrijven waarden en tradities voortzetten maar ze gaan deze niet als betekenis linken aan producten of processen. Ze gaan met de nodige voorzichtigheid de essentie van het verleden proberen te behouden in nieuwe producten of processen maar gaan het verleden niet in zijn geheel meenemen (Erdogan et al., 2019).

#### *Strategie 3: De erfenis herstellen*

Een derde strategie is het herstellen van de erfenis, van het verleden. Dit is een combinatie van de integratiebenadering van innovatie en de opwekkingsbenadering of

heropleveringsbenadering van traditie. Familiebedrijven in deze situatie beseffen dat de waarden en tradities uit het verleden in de loop der jaren gedeeltelijk kunnen vervagen. De generatie die aan het roer staat, gaat graven in het verleden en probeert zo ontbrekende gegevens op te vullen en te herinterpreteren. Dit doen ze omdat ze het jammer zouden vinden moest het verleden helemaal verloren gaan. Ze zien het verleden en het heden dus niet als twee aparte maar gaan beide combineren door middel van herinterpretatie. Ze zullen graven in oude documenten, verhalen of zelfs vaste klanten uithoren om zo die kennis te bundelen met de veranderende wereld vandaag de dag. Ze proberen het verleden nieuw leven in te blazen en dit te koppelen met de moderne wereld vandaag (Erdogan et al., 2019).

#### *Strategie 4: De nostalgie omarmen*

Een vierde en laatste strategie is het omarmen van nostalgie. Dit omvat een combinatie van de segregatiebenadering van innovatie met de opwekkings- of heropleveringsbenadering van traditie. In deze strategie is het onderscheid tussen het verleden en de toekomst sterk. Dit omdat traditie en het verleden parallel plaatsvinden met innovatie. Ze zoeken in het verleden naar producten of processen die ze kunnen terugwinnen en recupereren deze in de oorspronkelijke staat. Tegelijkertijd ontwikkelen ze ook nieuwe innovatieve oplossingen. In deze familiebedrijven is de invloed van vorige generaties zichtbaar in de betekenissen die gekoppeld zijn aan de gemaakte producten. Zo ontwikkelen ze vaak twee verschillende lijnen, een nostalgische lijn, waarbij producten in originele staat aangeboden worden maar ook een moderne lijn met nieuwe producten. Op die manier

behouden ze het verleden maar blijven ze ook bij in deze moderne tijden (Erdogan et al., 2019).

Er bestaan dus strategieën die familiebedrijven kunnen helpen in het omgaan met de spanningen tussen het behouden van waarden en het vernieuwen, de innovatieparadox (Erdogan et al., 2019). Erdogan et al. (2019) zijn niet de enige onderzoekers die een theorie ontwikkeld hebben om familiebedrijven te helpen met de innovatieparadox.

Naast Erdogan et al. (2019) hebben ook De Massis et al. in 2016 onderzoek gedaan naar het verband tussen waarden en innovatie. Ze hebben hieromtrent een theorie ontwikkeld namelijk Innovation Through Tradition (ITT) (De Massis et al., 2016). Deze theorie is gebaseerd op twee aspecten, interiorisatie en herinterpretatie. Interiorisatie, het proces waarbij waarden worden getransformeerd, zorgt ervoor dat het mogelijk is om kennis en waarden uit het verleden te actualiseren en delen in de hele organisatie. Een voorbeeld hiervan is de stilzwijgende kennis en tradities die gebruikt worden om innovaties door te voeren. Interiorisatie weerspiegelt dus het vermogen van familiebedrijven om bruikbare aspecten uit het verleden te actualiseren door te graven in tradities en waarden van vroeger. Het is hierbij belangrijk om die aspecten uit het verleden dicht bij de werknemers te brengen die betrokken zijn bij het innoveren. Op die manier wordt alles goed begrepen en kan de kans op misinterpretatie door vervaagde gegevens verkleind worden. Interiorisatie stelt innovators in staat tradities en waarden uit het verleden te absorberen en toe te passen bij de ontwikkeling van nieuwe producten of processen (De Massis et al., 2016).

Met herinterpretatie daarentegen, is

het mogelijk om bepaalde waarden of tradities uit het verleden te combineren met de noden van nu en zodoende innovaties te ontwikkelen (De Massis et al., 2016). Deze aanpak stelt familiebedrijven in staat elementen uit het verleden, die als apart worden beschouwd, te combineren met moderne elementen die de dag van vandaag belangrijk zijn (De Massis et al., 2016).

Naast de moeilijkheid om te navigeren tussen het verleden en het heden op vlak van innovatie, zijn er nog andere waarden die invloed kunnen uitoefenen op innovatie waaronder de familie zelf (Neubaum & Voordeckers, 2018) (Dyer, 2003). Zo kunnen familiebanden en gezinscohesie van grote invloed zijn. Afhankelijk van de relatie tussen familieleden, kan er bespaard worden op toezicht en controle omdat er een soort blindelings vertrouwen is. Dit brengt met zich mee dat de agency kosten zullen dalen. Het hebben van gedeelde waarden, draagt hier ook aan bij omdat iedereen zo naar hetzelfde streeft. Aan de andere kant kan gebrek aan vertrouwen leiden tot heel wat problemen waaronder machtsconflicten. Familiale banden en cohesie kunnen dus leiden tot gemeenschappelijke doelen en waarden die op hun beurt een positieve invloed hebben op prestaties en innovatie maar onenigheid over die doelen en waarden kunnen dan weer een negatief effect hebben op het gezin en het bedrijf (Neubaum & Voordeckers, 2018). In dit onderzoek zal hier echter niet op ingegaan worden.

Bovendien speelt ook de relatie tussen oprichters, de leidende generatie en het bedrijf een rol. Zo zullen oprichters in kleinere bedrijven vaak nog actief betrokken zijn in het bedrijf in tegenstelling tot oprichters uit grotere bedrijven die het bedrijf weten los te laten en zich niet emotioneel vastklampen eraan. In kleinere bedrijven zullen de waarden

en tradities van de oprichters bijgevolg nog sterk aanwezig zijn. Andere generaties zullen hier met de nodige voorzichtigheid mee omgaan. Hoe groter het bedrijf en hoe meer generaties er reeds gepasseerd zijn en hoe groter de kans dat enkele waarden vervagen omdat de oprichters verder van het bedrijf af staan (Erdogan et al., 2019; Wielsma & Brunninge 2019).

In dit onderzoek wordt er echter enkel onderzoek gedaan naar de invloed van waarden op innovatie. In deze paragraaf werd omschreven dat waarden ook bepaalde spanningen met zich meebrengen en daardoor van invloed zijn op innovatie. Daarnaast zijn er door de onderzoekers Erdogan et al. (2019) en De Massis et al. (2016) verschillende strategieën aangereikt die tonen op welke manieren familiebedrijven met de innovatieparadox kunnen omgaan. De omgang met deze spanningen, is bepalend voor het innovatieproces. Dit omdat de spanningen familiebedrijven kunnen weerhouden om risico's te nemen uit angst voor het verwaarlozen van de oprichters. Anderzijds kan deze kennis omtrent het omgaan met de paradox, familiebedrijven bijstaan in het optimaliseren van hun innovatieproces (Erdogan et al., 2019; De Massis et al., 2016).

In de volgende paragraaf wordt de aanpak van het onderzoek omtrent de invloed van waarden op innovatie in familiebedrijven besproken. Het omvat alle informatie omtrent de geselecteerde cases, de respondenten en de manier waarop de informatie geanalyseerd en verwerkt werd.

## **Methodologie**

In de volgende paragraaf wordt de aanpak van het onderzoek besproken. Er

wordt aangehaald om welk soort onderzoek het gaat, hoe de cases geselecteerd zijn, welke de cases zijn en hoe de analyse van de data gebeurd is.

Om een theorie betreffende de onderzoeksvraag op te bouwen, wordt er gebruik gemaakt van de grounded theory. Deze werkwijze is een vorm van kwalitatief onderzoek in de vorm van diepte-interviews. De grounded theory wordt gedefinieerd als een manier waarop de realiteit pragmatisch benaderd kan worden op basis van gegevens die systematisch zijn verkregen uit sociaal onderzoek. Er wordt ook gesteld dat de theoriebenadering een geschikte manier is om het menselijk gedrag te bestuderen omtrent een bepaald onderwerp (Mfinanga et al., 2019; Murphy et al., 2019). Deze thesis onderzoekt hoe familiale waarden, ontstaan bij de oprichtingsfamilie, innovatie in een familiebedrijf beïnvloeden. De grounded theory helpt bij het vergaren van nieuwe inzichten over dit sociaalwetenschappelijk aspect namelijk het verband tussen familiale waarden ontstaan in de familie en innovaties binnen familiebedrijven.

Om het onderzoek zo goed mogelijk uit te voeren, wordt de thesis verder opgebouwd door middel van case studies. Case studies worden gedefinieerd als kwalitatieve empirische studies die een bepaald aspect gaan onderzoeken op basis van observaties, ervaringen en inzichten verworven uit de literatuur en uit interviews (Mfinanga et al., 2019). Hierbij wordt er gekozen voor een multiple case study waarbij meerdere case studies uitgevoerd zullen worden. Zodoende kunnen observaties, ervaringen of inzichten met elkaar vergeleken worden en bijdragen tot een sterkere theorieontwikkeling (Eisenhardt, 1989).

## Case selectie

De juiste cases kiezen voor een case study, is een uitdaging. Dit wordt bevestigd door Eisenhardt (1989). Het is belangrijk na te denken over welke families en bedrijven een representatieve steekproef vormen en tegelijkertijd de nodige variatie bieden voor het onderzoek. Om deze variatie te doen slagen, dienen er dimensies vastgelegd te worden. Vooraleer er een beslissing genomen wordt over een specifiek bedrijf, dient er nagedacht te worden over kenmerken die van belang zijn voor het onderzoek. Zo is het aangeraden een familiebedrijf vanaf de tweede generatie te onderzoeken zodoende dat zowel het verleden als heden aan bod kunnen komen. Daarnaast is het van belang bedrijven uit verschillende sectoren te interviewen om een zo ruim mogelijke theorie te ontwikkelen. De bedrijven moeten minimaal vijf jaar bestaan om het effect op innovatie in kaart te kunnen brengen. Daarbij moeten het families en bedrijven zijn met innovatiedrang (Eisenhardt, 1989).

Uit dergelijke kenmerken werden acht typen case studies afgeleid die in de bijlage als tabel één worden weergegeven. In deze tabel wordt er een overzicht gegeven over alle cases die geselecteerd zijn samen met een korte schets van de achtergrond van het bedrijf. Volgens Eisenhardt (1989) bedraagt het minimum aantal cases om een theorie te kunnen vormen, vier. Hieraan werd ruimschoots voldaan (Eisenhardt, 1989).

In deze thesis, wordt er in alle anonimiteit gewerkt.

## Dataverzameling

Het verzamelen van data voor het onderzoek, is gebeurd door kwalitatieve



semigestructureerde diepte-interviews. De onderzoeker heeft zowel face-to-face als online interviews afgelegd met een reeks familiebedrijven. Allereerst werd er getracht door interviews, de nodige context achter de familie en het bedrijf te verzamelen. Ten tweede dienden de families, een familiebedrijf te bezitten van minimum generatie twee. Er werd gekozen voor generatie twee of meer omdat er minstens twee generaties nodig zijn om een effect te meten. In iedere case zal iemand aan bod komen uit de bedrijfsfamilie die beslissingskracht heeft in het departement innovatie, tenzij deze twee verschillende personen omvatten.

In tabel twee uit de bijlagen, wordt er een overzicht van de geïnterviewde respondenten per case weergegeven. Hierbij wordt er ook telkens vermeld welke functie deze respondenten hebben in het bedrijf en van welke generatie ze deel uit maken.

Het interviewprotocol dat gebruikt werd tijdens de diepte-interviews, is terug te vinden achter de bibliografie. Alle interviews zijn afgenomen in de moedertaal van de respondenten en werden in volledige anonimiteit verwerkt.

## Data-analyse

Het startpunt van de data-analyse, was het analyseren van de literatuur over het onderwerp. Dit is van belang om nieuwe theorieën of tekortkomingen in het onderzoek te ontdekken. Deze informatie werd bijgevolg meegenomen tijdens het afnemen van de interviews. Alle afgenomen diepte-interviews werden eerst getranscribeerd nadat deze plaatsgevonden hadden. Vervolgens werden opmerkelijke uitspraken of inzichten uit het getranscribeerde interview, in het achterhoofd gehouden tijdens volgende interviews. De

analyse van alle verzamelde gegevens werd gedaan door middel van een coderingssysteem. Het gebruikte codeersysteem bestaat uit open coderen en axiaal coderen.

## Het coderingsproces

Het coderingsproces vormt een belangrijk onderdeel van de grounded theory (Murphy et al., 2019). Het stelt ons in staat om een beeld te vormen over de inhoud van de gegevens. Het proces bestaat uit open coderen en axiaal coderen. Axiaal coderen is gericht op het blootleggen van inzichten en relaties tussen (sub)categorieën. Wat deze categorieën of thema's inhouden, werd bepaald door open coderen. Deze eerste stap van het coderingsproces, het open coderen, omvat het gebruik van letterlijke termen aangehaald door respondenten. Regel per regel en alinea per alinea, wordt er bekeken wat er gezegd is geweest en een kernwoord geformuleerd. Naarmate er meer en meer interviews deze stap hebben doorlopen, kan er nagegaan worden welke terugkomende thema's naar boven komen. Door het analyseren van elk woord, ontstaan er aan het eind van het open coderen, categorieën. Naarmate er meer categorieën opduiken, kunnen er overeenkomsten en verschillen opgemerkt worden. Op die manier kunnen er via axiaal coderen, thema's of categorieën gegroepeerd worden onder grotere koepels. Eens alle interviews op die twee manieren gecodeerd zijn, kan er een structuur gevormd worden voor de masterproef (Stuckey, 2018; Murphy et al., 2019).

Een voorbeeld van dit coderingsproces kan gegeven worden door te kijken naar een tekstvoorbeeld uit het interview met respondent A1. Zo beschreef respondent A1

het volgende: "Ik heb het ook moeilijk om dingen te veranderen". De kern van deze zin is veranderen of al specifiek gerelateerd aan het onderzoek, risico aversie. Na de codering van alle andere interviews, kan deze kern toegevoegd worden aan een grotere categorie namelijk innovatie. Op die manier wordt er tewerk gegaan in elk interview totdat er slechts enkele gegroepeerde categorieën overblijven die de structuur van de masterproef vormen. Een uitgebreider voorbeeld van dat coderingsproces kan teruggevonden worden in tabel drie, in de bijlage van deze masterproef.

In de volgende secties van het onderzoek, wordt er dieper ingegaan op de bevindingen voortgevloeid uit de interviews. Daaropvolgend zullen de bevindingen uit de diepte-interviews vergeleken worden met inzichten vergaard uit de literatuur.

## **Bevindingen**

Voordat de resultaten uit de literatuur vergeleken worden met de praktijk, zal er in de volgende sectie dieper ingegaan worden op de bevindingen uit de praktijk. Er wordt een bondig overzicht gegeven van de voornaamste waarden die van invloed kunnen zijn op innovatie en hoe deze invloed zich uit. De bevindingen zullen ondersteund worden door quotes van de respondenten. Deze worden ook telkens weergegeven in een tabel ter overzicht. Deze tabellen zijn steeds terug te vinden in de bijlagen.

### **Waarden over generaties heen.**

Waarden bepalen de identiteit van een familiebedrijf en maken bedrijven concurrentieel. Zoals weergegeven in tabel vier, halen respondenten B1 en C1 aan dat waarden diep in het DNA van het bedrijf

geworteld zitten. Deze waarden geven weer waar het familiebedrijf voor staat. Bijgevolg is het belangrijk dat deze waarden duidelijk zijn doorheen elke schakel in het bedrijf zodat ook medewerkers hierover nadenken. Dit wordt aangehaald door respondenten B1, C1 en G1. Zo haalt respondent B1 aan dat iedereen aan dezelfde kant van het touw moet trekken. Om dit te realiseren hebben case B en F ook een familiecharter ontwikkeld waarin alles duidelijk beschreven staat.

Als iedereen de waarden kent en begrijpt, liggen de medewerkers volgens respondent B1 dicht bij elkaar wat maakt dat er makkelijker geschakeld en gehandeld kan worden. Op die manier kunnen waarden volgens respondenten B1 en C1 gezien worden als een voordeel omdat ze authenticiteit met zich meebrengen en moeilijk te kopiëren zijn. Het creëert een samenhangigheid doordat zowel de familie als andere personeelsleden zich er één mee voelen, zoals respondenten G1 en H1 aanhalen. Dit maakt ook dat medewerkers zich extra engageren voor het bedrijf.

Respondent F1 haalde ook nog aan dat de missie van hun familiebedrijf de eigenheid is, die gecreëerd wordt door waarden. Het zijn dan ook die eigenheid en waarden in het familiebedrijf die ervoor zorgen dat het verleden altijd grip blijft hebben op het heden. In de volgende paragraaf wordt er dieper ingegaan op dit fenomeen.

In de bijlagen onder tabel vier worden de belangrijkste quotes van de respondenten omtrent waarden over generaties heen, aangehaald. Zo kan er per case en per respondent nagegaan worden welke argumenten zij aanhaalde om deze rubriek te ondersteunen.

Het verleden blijft grip hebben op het heden.

Een andere belangrijke bevinding uit dit onderzoek is dat in alle negen cases, waarden gelinkt werden aan zowel het verleden als het heden. Er werd gedetailleerd verteld waar de waarden ontstaan zijn en hoe deze zich vertalen in het familiebedrijf. In de bijlagen onder tabel vijf, kan je terugvinden wat de respondenten precies gezegd hebben omtrent dit thema.

Respondenten C1 en H1 vertelden dat ze van hun voorgangers, de oprichters, heel wat kennis en waarden hebben meegekregen die ze nu gebruiken in hun eigen aanpak. Daarnaast werd er door alle respondenten aangehaald dat ze van kleins af aan heel wat normen en waarden met de paplepel hebben meegekregen doordat er aan de eettafel tijdens familiegebeuren, veel over het bedrijf gesproken werd. Zo wisten ze ook allemaal van kleins af aan, dat ze het familiebedrijf wouden vervoegen. De overdracht van waarden gebeurde in de meeste gevallen dus onbewust van kleins af aan. Zo haalt respondent C1 ook aan dat de doorsijpeling van tradities en waarden niet uit te sluiten valt. In case C werd het heel duidelijk dat zij deze waarden en normen uit het verleden zien als een meerwaarde, als een voordeel, die kan helpen bij het versterken van medewerkers en het aanvullen van het management. Het combineren van deze aspecten uit het verleden met het heden, zorgt voor een sterk recept dat niet kopieerbaar is en bijgevolg een concurrentieel voordeel met zich mee brengt, wist respondent C1 te vertellen.

Respondenten C1, F1, G1 en H1 tonen aan dat deze waarden ook wel een complexiteit met zich meebrengen. Zo zorgt het verleden ervoor dat het familiebedrijf

emotioneel geladen is en daar ook rekening mee gehouden moet worden. Het is het levenswerk van de voorgangers en er is veel respect voor hetgeen deze voorgangers bereikt hebben. Respondenten F1, G1 en H1 doen er dan ook alles aan om geen afbreuk te doen aan hetgeen de voorgangers hebben verwezenlijkt. Allemaal willen ze de vorige generaties eer aan doen maar tegelijkertijd ook niet stil blijven staan. De juiste verhouding hierin vinden is complex en zeker niet evident. Dit brengt ook met zich mee dat die voorgangers hun familiebedrijf op een gegeven moment moeten loslaten en het vertrouwen moeten hebben in de bekwaamheid van de volgende generaties. Dit wordt bevestigd door respondenten C1, F1 en H1. De oprichters mogen zich niet blijven vastklampen aan het bedrijf en moeten andere de nodige ademruimte geven. In case F is dit loslaten sterk aanwezig. Zo haalt respondent F1 zelfs aan dat de familieboom op tijd gesnoeid moet worden en je dus niet oneindig veel familieleden moet toelaten. Hiermee bedoelt de respondent dat het niet nodig is dat alle kinderen het bedrijf samen overnemen. Hoe groter de familieboom in het bedrijf, des te meer meningen, emoties en waarden om rekening mee te houden. Maak het jezelf dus niet te moeilijk vertelde hij.

Familiebedrijven hebben de unieke mogelijkheid om het verleden te koppelen met het heden en zo een niet kopieerbaar recept te maken. Het goed afwegen van dit recept, is van uiterst belang voor familiebedrijven. Dit omdat te veel vasthouden aan het verleden, een negatieve invloed kan hebben op het innovatievermogen en het te veel focussen op het heden, de DNA van het bedrijf kan doen vervagen. In de volgende paragraaf wordt er gekeken naar de invloed van het verleden, de tradities en waarden op het innoveren in familiebedrijven. Wat zijn de belemmeringen?

Hoe kan je hiermee omgaan? En hoe verloopt het innovatieproces in familiebedrijven?

### Invloed van waarden op innoveren

Innoveren in familiebedrijven ligt in contrast met het behouden van de tradities en waarden. Zo zijn er heel wat voor- en nadelen. Respondent F1 haalt aan dat hij bij beslissingen er rekening mee houdt dat je nog met iedereen aan de feesttafel wilt kunnen zitten. De oprichters hebben het vaak moeilijk als er veranderingen doorgevoerd worden omdat zij emotioneel verbonden zijn met het bedrijf. Respondent F1 haalt aan dat zowel de oprichters als de generaties erop volgend, kost wat kost de reputatie van het bedrijf, gelinkt aan de familie, willen vrijwaren. Hij haalt aan dat het imago van het bedrijf samenhangt met die van de familie en dat dat heel gevoelig ligt. Geen enkele respondent wilt de verwezelijkingen van de oprichters of voorgaande generaties te niet doen maar ze willen wel allemaal vooruit. Zowel respondent F1, G1, G2, A1 en H1 vermelden dat er bij het willen doorvoeren van veranderingen, stribbelingen zijn tussen hen en de oprichters. Het is soms te veel voor de oprichters. De oprichters hebben het moeilijk om het bedrijf los te laten en te accepteren dat niet alles hetzelfde kan blijven en sommige tradities en waarden veranderd moeten worden of geherinterpreteerd worden. Respondent F1 haalt zo aan dat bepaalde veranderingen die zij willen doorvoeren, niet begrepen worden door de vorige generatie. De vorige generaties zullen in familiebedrijven sneller zeggen dat ze zich ergens niet goed bij voelen. Respondent G1 vertelt dat deze discussies en stribbelingen te maken hebben met een eerder emotionele aanpak, een aanpak op basis van het buikgevoel in plaats van een rationele aanpak.

Dit bevestigt ook respondent H1. Daarnaast haalt respondent H1 ook aan dat hij denkt dat het familiebedrijf veel forser zou kunnen innoveren maar dat hij zich inhoudt vanuit een voorzichtigheidsprincipe en het respect naar de tradities die voorgangers in het bedrijf hebben geïntroduceerd.

Uiteraard zijn die waarden en tradities uit het verleden niet enkel belemmerend. Zo haalt respondent F1 aan dat er in familiebedrijven minder tussenpersonen zijn en er door de verbondenheid meer vertrouwen is. Dit verkort het beslissingsproces. Respondent H1 vult dit aan door te zeggen dat familiebedrijven hun producten beter kennen. Dit doordat ze zo emotioneel verbonden zijn en vaak ook kleinschaliger zijn. Ze kennen hun producten vanbinnen en vanbuiten wat maakt dat het opmerken van verbeteringen veel sneller gaat. Respondent G1 en G3 halen daarboven aan dat ze het verleden ook kunnen gebruiken in onderhandelingen en discussies, als overtuigingskracht.

Hoe kan er nu omgegaan worden met al deze voor- en nadelen? Elke case heeft zijn eigen manier om met deze paradox tussen waarden en innovatie om te gaan. Zo streeft case C ernaar om het bedrijf op te delen in 80% toekomst en 20% verleden. Dat is volgens hun de ideale mix. In case F daarentegen vinden ze dat openheid en transparantie de oplossingen zijn om beide partijen content te stemmen op vlak van innoveren. Daarbij haalt respondent F1 ook aan dat het respect in twee richtingen moet komen. Niet enkel het respect naar de voorgangers toe is belangrijk, maar ook naar de nieuwe wind die andere generaties met zich mee brengen. Zij zullen dus proberen beide tijdskaders te combineren. In case G, proberen ze de paradox te overwinnen op basis van voorzichtigheid. Zij proberen alle innovaties op kleine schaal uit vooraleer ze er

te veel geld in pompen en schade oplopen. Op die manier proberen ze impulsieve beslissingen te vermijden en een goede mix te creëren tussen hun traditioneel gamma en een hedendaags gamma, die beide voldoen aan de waarden gerespecteerd in het bedrijf. Respondent H1 haalt aan dat zolang het bedrijf goed draait, er geen vuiltje aan de lucht is. Het is pas als het minder gaat dat er stress komt, beschuldigingen volgen en familiale problemen komen piepen. In case H werken ze op basis van het buikgevoel maar houden ze een bepaalde voorzichtigheid. Ze zullen zeker innoveren en meegaan met de tijd maar reflecteren elke keer opnieuw of hun keuze impact zal hebben op hetgeen de voorgangers verwezenlijkt hebben. Door het verleden in zijn essentie als bron te gebruiken voor de toekomst, behoudt case H toch het respect naar de oprichters toe. In case A blijven ze veranderingen moeilijk vinden maar hadden ze geen andere keuze vanwege de Corona pandemie. Zij zijn eerder risico avers en zullen pas innoveren als de situatie de continuïteit van het bedrijf in gedrang brengt.

Ook in case D en E, zijn er in de Corona periode innovatieve oplossingen gezocht. Zo heeft case D hun diensten moeten aanbieden in eigen land. In case D gaat het wel over de 18de generatie wat maakt dat de oorspronkelijke oprichters het bedrijf al langere tijd losgelaten hebben en de wereld ook dag en nacht verschilt. Dit maakt innoveren voor hen net iets makkelijker ondanks dat ze nog altijd het respect naar de waarden en tradities van vroeger willen behouden. In case E hebben ze tijdens de pandemie de tijd gehad om na te denken over hoe ze hun bedrijf net dat tikkeltje unieker kunnen maken. Zo willen ze een knipoog naar vroeger creëren in hun bedrijf.

Uit bovenstaande paragrafen, kan er besloten worden dat er verschillende

strategiën bestaan die familiebedrijven toepassen om de spanningen tussen het verleden en het innoveren in goede banen te leiden. Zo zal case A eerder vasthouden aan de waarden van de oprichters. Dit kan afgeleid worden doordat respondent A1 aangaf het moeilijk te vinden om te veranderen en dit bijgevolg liever niet te moeten doen.

Andere cases waaronder B, C en E, zullen enkel de belangrijkste waarden meenemen en dit gebruiken bij het innoveren. Daarnaast is het ook mogelijk om de waarden van de oprichters te herinterpreteren naar de noden van vandaag. Dit wordt toegepast door case D, F en H. Case G daarentegen beslist om naast het gamma dat door de oprichters geïntroduceerd werd, ook een modern gamma aan te bieden. Op die manier scheiden ze het verleden met het heden maar behouden ze wel de waarden van de oprichters.

Het is duidelijk dat waarden een grote invloed hebben op innovatie. Dit zowel in positieve als negatieve zin, afhankelijk van hoe er omgegaan wordt met de paradox. De voorzichtigheid zit er in elk familiebedrijf wel in, zeker gezien de emotionele verbondenheid. In de volgende sectie van dit werk, zullen de bevindingen uit de praktijk vergeleken worden met bevindingen uit de literatuur. Er wordt nagegaan welke stellingen en uitspraken ondersteund kunnen worden of welke totaal tegengesproken worden door de bevindingen uit de praktijk.

In de bijlagen onder tabellen zes en zeven, kan u de quotes aangehaald door de respondenten omtrent de invloed van waarden op innovatie terugvinden. Meer specifiek worden er in tabel zes enkele positieve verbanden geuit. In tabel zeven worden er quotes aangehaald die de complexiteit van de paradox ondersteunen.

## Discussie

Om dit onderzoek af te sluiten, zal er in de volgende paragraaf een korte vergelijking gemaakt worden tussen de bevindingen uit de literatuur en de resultaten van het praktijkonderzoek. In onderstaand hoofdstuk zal worden nagegaan welke stellingen en bevindingen uit de literatuur ondersteund kunnen worden door bevindingen uit de praktijk. Daarnaast worden er ook aanbevelingen gegeven voor verder onderzoek in het tweede deel van deze paragraaf.

Deze thesis bestudeert de invloed van familiale waarden op innovatie in familiebedrijven in Vlaanderen. De onderzoeksvraag werd reeds besproken in een voorgaande sectie. Daarnaast werden ook de bevindingen uit de literatuur toegelicht. Over het algemeen kan er gesteld worden dat waarden en tradities aanzien worden als een voordeel. Het geeft familiebedrijven het uniek vermogen om het verleden te combineren met het heden en de toekomst. Op die manier kunnen familiebedrijven zich onderscheiden van de concurrentie en hun continuïteit versterken (Suddaby et al., 2020).

Zo ondersteunen de bevindingen uit dit onderzoek dat waarden een heel belangrijke rol spelen in familiebedrijven en dat ze bijdragen tot de identiteit van een bedrijf (Parada & Viladas, 2010). Ze beïnvloeden wel degelijk het gedrag van een individu en de werking van familiebedrijven. Verschillende respondenten, benadrukken dat de waarden een samenhang creëren eens ze door iedere persoon in het bedrijf begrepen worden. Zo werd er ook aandacht besteed aan de juiste overdracht van waarden (Callenfels, 2017).

In het geval van de onderzochte cases in deze masterproef, vond de overdracht

voornamelijk onbewust plaats via gesprekken aan de eettafel of in huiselijke sfeer. Dit zorgde ervoor dat de volgende generaties in het bedrijf konden starten met voorkennis over de historie van het familiebedrijf en eventuele moeilijkheden die zich in het verleden hebben voorgedaan. Bovendien maakt de overdracht van waarden van generatie op generatie, de doorsijpeling van deze waarden in het bedrijf, des te groter. We kunnen bijgevolg de literatuur ondersteunen en aantonen dat waarden de identiteit van het bedrijf bepalen (Parada & Viladas, 2010). Volgens Suddaby et al. (2020), is het belangrijk deze waarden te zien als een voordeel waarmee familiebedrijven het verleden kunnen gebruiken als troef in het heden (Suddaby et al., 2020). Het vermogen om deze waarden uit het verleden te projecteren naar het heden en zelfs naar de toekomst toe, creëert een concurrentieel voordeel voor familiebedrijven (Wielsma & Brunninge, 2019). Tegelijkertijd zijn waarden kwetsbaar en brengen ze bepaalde spanningen met zich mee (Wielsma & Brunninge, 2019). Ook de onderzochte cases hebben het moeilijk om te navigeren tussen het behouden van de waarden en tradities van oprichters en het laten waaien van een nieuwe wind (Wielsma & Brunninge, 2019; Suddaby et al., 2020).

Deze spanning zorgt er volgens Suddaby et al. (2020) voor dat familiebedrijven vaker de neiging hebben te kiezen voor continuïteit in plaats van voor vernieuwing. Uit de bevindingen van het empirisch onderzoek blijkt dat alle respondenten het bedrijf leiden met de nodige voorzichtigheid naar de verwezenlijkingen van hun voorgangers toe. Iedere respondent heeft op een gegeven moment aangegeven dat het verleden en de daarbij horende waarden en tradities, soms beperkend kunnen aanvoelen.

Merendeel van de respondenten ziet waarden alsnog als een voordeel en probeert deze in eer te houden door ze te actualiseren naar de tijden van vandaag. Ze gebruiken de waarden om de eigenheid van hun bedrijf te vergroten en ervoor te zorgen dat ze zichzelf op die manier onderscheiden van de concurrentie. Over het algemeen kunnen beide stellingen van Suddaby et al. (2020) ondersteund worden. De respondenten zien de waarden als een voordeel. Het is echter wel zo dat ze voorzichtig omgaan met dit voordeel vanwege de spanningen die hier rond heersen.

Dit impliceert bijgevolg ook dat de spanningen tussen het behouden van waarden en tradities en het vernieuwen, de innovatieparadox genoemd, sterk aanwezig is in de geselecteerde familiebedrijven (Wielsma & Brunninge, 2019; Erdogan et al. 2019). Dit omdat er naast het respect voor het verleden, vaak ook een naam aan vasthangt, de familienaam. Geen enkele generatie wilt het verleden van een familiebedrijf te niet doen maar tegelijkertijd moeten ze ook vooruit (Wielsma & Brunninge, 2019). Dit contrast werd ook duidelijk aangehaald in de praktijk. Verschillende respondenten halen aan dat ze bij het innoveren, handelen met de nodige voorzichtigheid. In deze snel veranderende wereld, kan je niet blijven stilstaan. Dit besef is er bij elke case in het onderzoek. Ieder van hen voert innovaties uit maar benadert ze op een eerder terughoudende manier.

Erdogan et al. hebben in 2019 vier strategieën bedacht die helpen met deze paradox om te gaan. De bevindingen voortgekomen uit het onderzoek, ondersteunen deze vier strategieën (Erdogan et al., 2019). Onder de geanalyseerde cases, zijn cases te vinden uit verschillende strategieën. Zo is er case A waarvan in de bevindingen bleek dat ze veranderen moeilijk vinden en het liever niet doen tenzij het

noodzakelijk is. Deze case valt onder de strategie: het erfgoed beschermen. Andere cases, waaronder B, C en E, passen de strategie van het behouden van de essentie toe. Ze erkennen hun verleden maar nemen niet heel dit verleden mee in hun aanpak (Erdogan et al., 2019). Door het verleden in zijn essentie als bron te gebruiken voor de toekomst, behouden ze toch het respect naar de oprichters toe. Ook het herstellen van de erfenis is een strategie die terug gezien wordt in verschillende cases. Door middel van herinterpretatie proberen cases D, F en H hun verleden te koppelen met het heden en de waarden van hun voorgangers te actualiseren (Erdogan et al., 2019). Andere cases zoals case G, vallen eerder onder de strategie het omarmen van nostalgie. Ze bieden zowel een productenlijn aan ontstaan volgens de waarden en tradities van de voorgangers als een nieuwe moderne lijn (Erdogan et al., 2019). Het verleden en heden lopen in deze strategie langs elkaar door. Wat geconcludeerd kan worden betreffende deze paradox is dat elk bedrijf een andere aanpak verkiest afhankelijk van de rol die de oprichters spelen in het bedrijf. Oprichters die het bedrijf niet kunnen loslaten en emotioneel sterk verbonden zijn met het bedrijf, duwen de volgende generaties eerder in de richting van de behoudsbenadering van traditie en de integratiebenadering van innovatie. Ze zullen enkel veranderingen of vernieuwingen doorvoeren als de situatie waarin ze zich bevinden, de continuïteit van het bedrijf kan schaden. Bedrijven waarin de oprichters effectief de pet hebben doorgegeven en de controle uit handen geven, neigen eerder naar de opwekkingsbenadering van traditie gecombineerd met één van de benaderingen voor innovatie. Zij erkennen het verleden maar herinterpreteren dit naar het nu of brengen twee verschillende lijnen van

producten uit. De omgang met deze paradox is dus sterk afhankelijk van de rol van de oprichters of vorige generaties. Dit hangt samen met de grootte van het bedrijf gezien oprichters in kleinere bedrijven veel aanwezig zijn dan in de grote. Daarnaast kunnen waarden en tradities in grotere bedrijven sneller vervagen of verloren gaan (Erdogan et al., 2019; Wielsma & Brunninge 2019).

Naast Erdogan et al. (2019) hadden ook De Massis et al. in 2016 onderzoek gedaan naar het verband tussen waarden en innovatie. Ze hebben hieromtrent een theorie ontwikkeld namelijk Innovation Through Tradition (ITT). Deze theorie is gebaseerd op twee aspecten, interiorisatie en herinterpretatie (De Massis et al., 2016). Bij het toepassen van deze theorie op de bevindingen, blijkt dat veel cases een combinatie van beide aspecten toepassen in hun beleid. Na het analyseren van de literatuur en het empirisch onderzoek, is het duidelijk dat familiale waarden een grote invloed hebben op innovatie. Er kan geconcludeerd worden dat deze invloed kan resulteren in een gunstig maar ook ongunstig effect op innovatie. De uitkomst van deze invloed hangt af van verschillende factoren. Er zijn bewijzen gevonden die aantonen dat zowel de emotionele verbondenheid van de oprichters aan het bedrijf als de grootte ervan van belang zijn om het effect van familiale waarden op innovatie te meten (Erdogan et al., 2019; Wielsma & Brunninge 2019). Zo zullen oprichters die het bedrijf niet kunnen loslaten, een beperking vormen voor innovatie. Familiebedrijven in deze positie zullen de waarden en tradities van de oprichters blijven vasthouden en enkel innovatief uit de hoek komen als er zich een situatie voordoet die de continuïteit van het bedrijf aantast. Bedrijven waarin de

generaties steeds opnieuw de controle loslaten en de volgende generaties de nodige ademruimte geven, herinterpreteren en actualiseren de waarden en normen van de oprichters en kunnen op die manier vernieuwingen doorvoeren maar tegelijkertijd de verwezenlijkingen van de voorgangers in eer houden. De rol die oprichters hebben hangt vaak samen met de grootte van het bedrijf. Hoe groter het bedrijf, hoe verder de oprichters vaak staan van het bedrijf. Bij kleine ondernemingen zijn de oprichters vaak nog actief in de onderneming wat maakt dat andere generatie voorzichtig zijn op vlak van innoveren. Dit uit schrik de identiteit van het bedrijf gecreëerd door de oprichters aan te tasten. Daarnaast zijn in kleine bedrijven de waarden en tradities nog heel visueel en aanwezig. In grotere bedrijven, kunnen deze al sneller vervagen (Erdogan et al., 2019; Wielsma & Brunninge 2019).

In de volgende paragraaf wordt er besproken welke beperkingen er zijn in het uitgevoerde onderzoek. Daarnaast worden deze beperkingen vertaald naar onderzoekspistes voor de toekomst. Zo kunnen verdere studies ondernomen worden om gaten in de literatuur op te vullen en elk thema te omkaderen.

Met deze case study heb ik gestreefd naar een beter zicht op de invloed van familiale waarden op innovatie in familiebedrijven. Er werd onderzocht hoe familiale waarden vertaald werden in het bedrijf en welke impact ze hebben op het beleid ervan, specifiek op het beleid omtrent innoveren. Voor deze studie heb ik beroep gedaan op kleine tot middelgrote familiebedrijven gelegen in Vlaanderen die aan bepaalde voorwaarden moesten voldoen. Zo werd er geopteerd om familiebedrijven vanaf de tweede generatie te onderzoeken zodoende dat zowel het verleden als heden aan bod



kunnen komen. Daarnaast is het van belang familiebedrijven uit verschillende sectoren te interviewen om een zo ruim mogelijke theorie te ontwikkelen. De bedrijven moeten minimaal vijf jaar bestaan om het effect op innovatie in kaart te kunnen brengen. Allereerst is het dus aangeraden voor verdere studies om dezelfde studie te doen in grote of multinationale familiebedrijven en na te gaan of deze bevindingen ook daar gelden. Daarnaast was de omvang van dit onderzoek beperkt. In verder onderzoek is het wenselijk om deze omvang te vergroten.

Een tweede limitatie van dit onderzoek is de geografische keuze. Alle cases uit dit onderzoek, zijn gelegen in Vlaanderen. Het kan bijgevolg interessant zijn om geografische verschillen te onderzoeken en bedrijven uit verschillende landen of streken te integreren in het onderzoek. Het zou een meerwaarde zijn om te onderzoeken of familiebedrijven in andere landen anders omgaan met waarden en de paradox tussen het verleden en het heden. De invloed van waarden zou kunnen verschillen met de bevindingen uit dit onderzoek. Naast de invloed van waarden op innovatie in familiebedrijven, kan op die manier ook het verschil in mentaliteit hieromtrent in kaart worden gebracht. Samen met deze geografische verschillen, kunnen eveneens de culturele verschillen verder onderzocht worden. Zo hebben verschillende landen ook een ander geloof. Er kan in verder onderzoek extra aandacht besteed worden aan welke invloed cultureel verbonden waarden, zoals islamitsiche waarden, hebben op innovatie en of deze verschillen met de christelijke waarden.

Een andere overweging die gemaakt kan worden, is het verleggen van de focus op mensen aan het hoofd van familiebedrijven naar medewerkers in het bedrijf. Ondanks dat er veel informatie verzameld is uit

verschillende bronnen, wordt het perspectief van de werknemers of personen die niet tot de familie behoren gemist. Door onderzoek te doen naar andere perspectieven, kan er nagegaan worden of zij dezelfde kijk hebben op de familiale waarden en de invloed ervan op innovatie in het bedrijf. Personeelsleden, lid van de familie of niet, hebben vaak een ander perspectief dan mensen in de top van het bedrijf. Het is een zeer interessante overweging om te onderzoeken in de toekomst.

Als laatste, wordt er in de literatuurstudie aangehaald dat familiebedrijven in niet dreigende situaties, risico avers zijn omdat ze de identiteit van het bedrijf en verwezenlijkingen van de oprichters, niet willen schaden. Een mogelijke uitbereiding op dit onderzoek, is het nagaan welke invloed risico aversie heeft op de herinterpretatie van familiale waarden en bijgevolg ook op innovatie. Op welke manier beïnvloedt die voorzichtigheid in familiebedrijven, het herinterpreteren van de waarden en de omgang met het paradox? In dit onderzoek, ben ik hier niet diep op ingegaan.

Het onderzoek naar deze paradox biedt familiale CEO's een mogelijkheid om hun eigen aanpak te reflecteren. Zo tracht deze masterproef te verduidelijken waar de beperkingen liggen en biedt het strategieën die kunnen helpen om met deze paradox om te gaan. Op deze manier kunnen familiebedrijven van hun verleden een grote troef maken en zichzelf een trapje hoger tillen.

## **Geraadpleegde werken**

**Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007).** The Development of Organizational Social Capital: Attributes of

Family Firms. *Journal of Management Studies*, 44:1.

**Bika, Z., Rosa, P., & Karakas, F. (2019).** Multilayered socialization processes in transgenerational family firms. *Family business review*, 1-26.

**Calabrò, A., Vecchiarini, M., Gast, J., Campopiano, G., De Massis, A., & Kraus, S. (2018).** Innovation in family firms: A systematic literature review and guidance for future research. *International Journal of Management Reviews*.

**Callenfels, H. P. v. S. (2017).** Van onschatbare waarde(n).

**Chrisman, J. J., Chua, J. H., De Massis, A., Frattini, F., & Wright, M. (2015).** The ability and willingness paradox in family firm innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 310-318.

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

**De Massis, A., & Kotlar, J. (2014).** The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15-29.

**Diaz-Moriana, V., Clinton, E., Kammerlander, N., Lumpkin, G. T., & Craig, J. B. (2018).** Innovation motives in family firms: A transgenerational view. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(3), 104225871880305.

**Dieleman, M., & Koning, J. (2019).** Articulating values through identity work: Advancing family business ethics research. *Journal of Business Ethics*, 675-687.

**Duh, M., Belak, J., & Milfelner, B. (2010).** Core values, culture and ethical climate as constitutional elements of ethical behaviour: Exploring differences between family and non-family enterprises. *Journal of Business Ethics*, 473-489.

**Dyer, W. G. (2003).** The family: The missing variable in organizational research. *Entrepreneurship theory and practice*.

**Eisenhardt, K. M. (1989).** Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532- 550.

**Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007).** Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.

**Erdogan, I., Rondi, E., & Massis, A. D. (2019).** Managing the tradition and innovation paradox in family firms: A family imprinting perspective. *Entrepreneurship theory and practice*, 1-35.

**Heijboer, I. (2017).** Draag familiewaarden goed over. AGF. Geraadpleegd op 25 mei 2020 via <https://www.agf.nl>

**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.

**Jaskiewicz, P., & Combs, J. G. (2016).** Introducing the Family: A review of family science with implications for management research. *The Academy of Management Annals*.

**Jennings, J. E., James, A. E., & Breitzkreuz, R. (2014).** Theories from family science: A review and roadmap for family business research.

**Jiang, D. S., Kellermanns, F. W., Munyon, T. P., & Morris, M. L. (2018).** More than meets the eye: A review and future directions for the social psychology of socioemotional wealth. *Family business review*, 31(1), 125-157.

**Kammerlander, N., Dessì, C., Bird, M., Floris, M., & Murru, A. (2015).** The impact of shared stories on family firm innovation. *Family Business Review*, 28(4), 332-354.

**Kotlar, J., & Massis, A. D. (2013).** Goal setting in family firms: Goal diversity, social interactions, and collective commitment to family-centered goals. *Entrepreneurship theory and practice*, 37(6).

**Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2018).** Beyond the firm: Business families as entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(4), 527-536.

**Messeni Petruzzelli, A., & Albino, V. (2012).** When tradition turns into innovation. How firms can create and appropriate value through tradition. Oxford, UK: Woodhead Publishing Limited.

**Mfinanga, F. A., Mrosso, R. M., & Bishibura, S. (2019).** Comparing Case study and Grounded theory as qualitative research

approaches. *International journal of latest research in humanities and social science*, 2(5), 51-56.

**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.

**Neubaum, D. O., & Voordeckers, W. (2018).** Documenting the "Family Effect" on family business research. *Family business review*, 31(2).

**Parada, M. J., & Viladàs, H. (2010).** Narratives: a powerful device for values transmission in family businesses. *Journal of Organizational Change Management*, 166-172.

**Parada, M. J., Nordqvist, M., & Gimeno, A. (2010).** Institutionalizing the family business: The role of professional associations in forstering a change of values. *Family business review*, 23(4), 355-372.

**Payne, G. T. (2019).** Truckin' on at family business review. *Family business review*, 32(1).

**Rondi, E., Massis, A. D., & Kotlar, J. (2019).** Unlocking innovation potential: A typology of family business innovation postures and the critical role of the family system. *Journal of family business strategy*.

**Seawright, J., & Gerring, J. (2008).** Case selection techniques in case study research: A menu of qualitative and quantitative options. *Political research quarterly*, 61(2), 294-308.

**Stuckey, H. L. (2018).** The second step in data analysis: Coding qualitative research data. *Journal of Social Health and Diabetes* 2015, 03(01).

**Tàpies, J., & Fernandez, M. (2010).** Values and longevity in family business: evidence from a cross-cultural analysis.

**Wielsma, A. J., & Brunninge, O. (2019).** "Who am I? Who are we?" Understanding the impact of family business identity on the development of individual and family identity in business families. *Journal of family business strategy*, 38-48.

## Appendix: interview protocol

### *Doel van het interview*

Deze thesis handelt over de invloed van familiale waarden die ontstaan zijn bij de oprichtingsfamilie, op innovatie in het familiebedrijf. Er zal daarbij dieper worden ingegaan op de spanningen die waarden uit het verleden hebben op innovatie en op welke manier deze waarden een troef kunnen worden voor familiebedrijven. De onderzoeksvraag luidt als volgt: "Hoe beïnvloeden familiale waarden, ontstaan bij de oprichtingsfamilie, de innovatie van het bedrijf?".

### *Interviewvragen*

Ik ben een student Handelswetenschappen aan de U Hasselt en zit in mijn master Ondernemerschap-Management. Dit betekent dat ik dit jaar een masterproef dien te schrijven ter afsluiting van mijn parcours. Voor deze masterproef doe ik kwalitatief onderzoek naar de invloed van familiale waarden

ontstaan bij de oprichtingsfamilie op innovaties in het familiebedrijf. Het onderzoek is gericht op families met een familiebedrijf van generatie twee of meer. Om een beeld te scheppen over de invloed van deze familiale waarden op innovatie, heb ik gekozen om steeds een lid van de familie te interviewen die eveneens in contact komt met het innovatieproces van het bedrijf.

Daarbij zal er op een confidentiële manier worden omgegaan met de informatie en zullen alle gegevens anoniem verwerkt worden. Bovendien is er de mogelijkheid om de eindverhandeling te ontvangen op het einde van de rit.

1. Kan u zichzelf kort voorstellen?
  - a. Welke rol speelt u in de familie?
  - b. Hoe ziet de familie dynamiek er uit?
  - c. Welke rol oefent u uit in het bedrijf?
  - d. Hoe lang werkt u reeds in het bedrijf?
  - e. Hoe bent u in het bedrijf terecht gekomen?
    - i. Bent u opgegroeid in het bedrijf?
2. Hoe zag u jeugd eruit?
  - a. Welke normen en waarden heeft u meegekregen tijdens het opgroeien?
  - b. Hoe zit u gezinsstructuur eruit?
    - i. Wat heeft u meegenomen uit u eigen opvoeding naar u kinderen toe?

### Het familiebedrijf

3. Welke generatie heeft de eigendom van het bedrijf in handen?
4. Wat is de missie van het bedrijf?
5. Hoe zou u de cultuur van dit bedrijf omschrijven?
6. Wat is voor u een familiebedrijf?

## De familie

7. Hoeveel familieleden zijn actief in de onderneming?
8. Beschouwt het bedrijf zich als een familiebedrijf?
9. Bepaalt de familie de visie en strategische richting van het bedrijf?
  - a. Hoe komt dit tot stand?
10. Op welke wijze ziet u het familiaal karakter terug in het bedrijf? U mag hierbij concrete
11. voorbeelden geven.
12. Wordt er tijdens familiebijeenkomsten veel gesproken over het bedrijf?

## Waarden

13. Wat betekenen waarden voor u?
  - a. Aan welke waarden hecht u veel belang?
  - b. Hoe zijn deze waarden ontstaan? Van waar heeft u deze meegekregen?
  - c. Werd er dan veel over gesproken?
  - d. Ziet u deze waarden terug in het bedrijf?
  - e. Hoe wordt er gekeken naar voorgangers in het familiebedrijf?
    - i. Heeft u waarden of tradities overgenomen van voorgangers in het huidige beleid?
    - ii. Hebben die waarden ooit belemmerend of stimulerend gediend bij de keuze voor innovatie?

## Innovatie

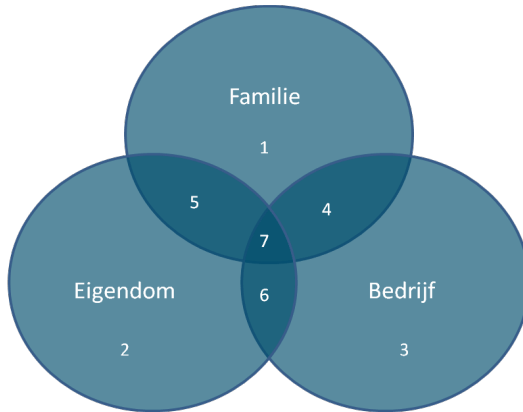
14. Doet het bedrijf voortdurend inspanningen om te innoveren?

- a. Hoe ziet het traject naar innovatie eruit?
- b. Wat zijn de grootste beslissingsvariabelen bij de keuze voor innovatie?
  - i. Zijn er bepaalde waarden waar rekening mee gehouden wordt bij het maken van keuzes?
15. Zijn er soms spanningen tussen het innoveren en het behouden van traditie?
  - a. Geef enkele voorbeelden van doorgevoerde innovaties.
16. denkt u dat het voor familiebedrijven moeilijker is om te innoveren dan bij niet familie bedrijven?
  - a. Hoe verloopt de financiering ervan?
17. Wat denkt u dat de invloed is van familiewaarden op innovatie?
  - a. Hoe vertaalt dit zich in het familiebedrijf?

Hartelijk dank voor uw medewerking.

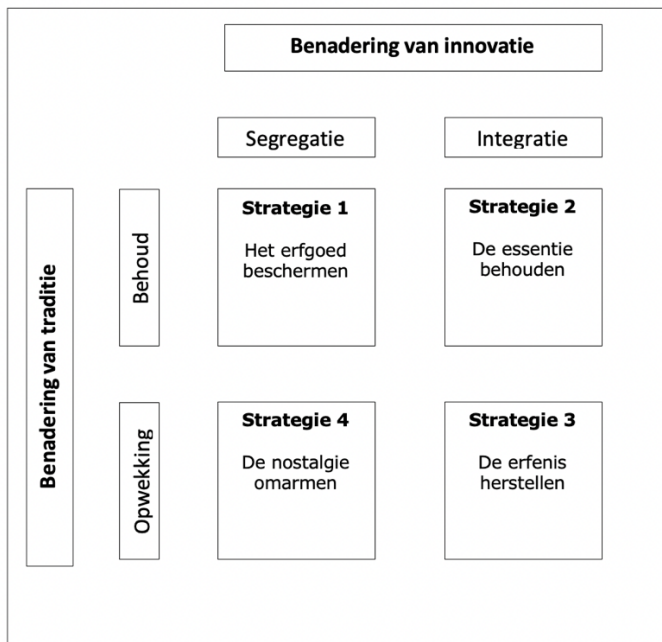
## Bijlagen

Figuur één: driecirkelmodel (Taguiri & Davis, 1996)



*Figuur één: Het driecirkelmodel omtrent het familiebedrijf (Taguiri & Davis, 1996).*

Figuur twee: innovatieparadox (Erdogan et al., 2019)



Figuur 2: Schematisch voorstelling van vier strategieën om met de spanning omtrent het innovatieparadox om te gaan (Erdogan et al., 2019).

Tabel één: geselecteerde cases

**Tabel 1**

---

Geselecteerde cases

---

**Case A** is een Belgisch familiebedrijf dat actief is in Limburg binnen de horeca sector.

**Case B** is een Belgisch familiebedrijf actief in de Retail sector. Het bedrijf werd opgericht in 1948 en heeft tot op heden 70 winkels in het bezit verspreid over heel Vlaanderen.

**Case C** is een meer dan 100 jaar oud Belgisch Retail bedrijf. Met hun 10 vestigingen en 120 werknemers in Vlaanderen, zijn ze één van de grootste spelers op de Belgische markt.

**Case D** is een Belgisch bedrijf uit de reissector. Met hun meer dan 400-jarig bestaan, vormen ze een vaste waarde in Vlaanderen.

**Case E** is een bedrijf uit de filmsector met een 25-jarig bestaan. Hun enige vestiging is een charmant gegeven in Vlaanderen dat veel bezoekers trekt.

**Case F** is een bedrijf werkzaam in de bouwsector. Ze hebben reeds 34 jaar ervaring en stellen een 30-tal werknemers te werk in Vlaanderen.

**Case G** is opgericht in 1997 en werkzaam in de bloemenindustrie te Limburg.

**Case H** is een bedrijf uit de bouwsector. Het is een Europese speler met meer dan 40 jaar ervaring.

---

*Deze tabel geeft alle geselecteerde cases weer met een korte beschrijving van de bedrijven, in volledige anonimiteit.*



Tabel twee: respondenten per case

**Tabel 2**

---

Geselecteerde respondenten per case		
<b>Case A</b>	<b>A1:</b> CEO, managementlid	Generatie 3
<b>Case B</b>	<b>B1:</b> Hoofd van New Business, managementlid	Generatie 4
<b>Case C</b>	<b>C1:</b> Bedrijfseigenaar	Generatie 4
<b>Case D</b>	<b>D1:</b> CEO, managementlid	Generatie 18
<b>Case E</b>	<b>E1:</b> CEO, managementlid	Generatie 2
<b>Case F</b>	<b>F1:</b> CEO, managementlid	Generatie 2
<b>Case G</b>	<b>G1:</b> Zaakmanager, managementlid	Generatie 2
	<b>G2:</b> Zaakmanager, managementlid	Generatie 2
	<b>G3:</b> CEO, managementlid	Generatie 1
<b>Case H</b>	<b>H1:</b> Gedelegeerd bestuurder, managementlid	Generatie 2

---

*In deze tabel wordt er een overzicht gegeven van alle respondenten per case en de functie die ze uitoefenen in het bedrijf.*

Tabel drie: voorbeeld coderingsproces

Deze tabel dient als voorbeeld van het coderingsproces dat gebruikt werd om de interviews te analyseren. Als voorbeeld vindt u hier een klein stukje van de codering van het interview met respondent A1 terug.

Zin	Codatie	Overkoepeling
Als wij naar huis gaan, het stopt niet, thuis gaat het verder.	Overlap privé en werk	Complexiteit
Het kan goed zijn dat wij tijdens een film denken 'ohja' of als wij gaan uiteten wordt er ook over het werk gepraat.	Overlap privé en werk	Complexiteit
We deden voorheen geen afhaal, alles was terplaatse, wij hebben dus nu afhaal moeten introduceren in het bedrijf.	Innovatie	Innovatie
In de eerste lockdown ging dat heel goed maar de tweede lockdown was dan al een stuk minder.	Lockdown	Corona
De mensen gaan niet snel iets afhalen bij een feestzaal, dat is nog een drempel.	Drempel / corona	Corona
Met feestdagen zoals kerstmis hebben we heel goede afhaal gehad, dan gaat het vlot.	Corona / omzet	Corona
Wij zullen dat altijd samen beslissen gecombineerd met de perspectieven van mijn kinderen.	Proces naar innovatie / proces naar verandering	Innovatie
Ze zijn een pak jonger en zien het anders dan ons.	Nieuw perspectief	Strategie
Ik denk dat er wel een verband is, ik denk dat je emotioneler bent als familielid in een familiebedrijf.	Emotionele binding	Nadeel en voordeel
Je moet je emotioneel verbonden voelen uiteraard maar als later niemand het wilt oopvolgen, moet je het ook kunnen loslaten want anders verkoop je niet.	Emotionele binding	Nadeel en voordeel
Mijn moeder is nu wel emotioneler maar die heeft ook veel geld uitgegeven aan dit bedrijf en dat maakt haar emotioneel verbonden.	Emotionele binding	Nadeel en voordeel
Ik heb het ook moeilijk om dingen te veranderen.	Risico aversie / veranderen	Strategie / nadeel

## Tabel vier: waarden over generaties heen

---

<b>Tabel 4</b>	
CASE B – respondent B1	<p>Dat kan niet anders dan dat waarden diep in het DNA van het bedrijf zitten. (...) Om op u thesis terug te komen, die waarden in een familiebedrijf, die zitten er altijd wel diep in, in elk familiebedrijf.</p> <p>Wij willen ook dat de mensen die hier werken dat die, ik zal maar zeggen, altijd daarover nadenken dat het geld niet nutteloos gespendeerd wordt.</p>
CASE C – respondent C1	<p>(...) de invloed van het denken en de strategie van de familie nog altijd doorsijpelt in het bedrijf</p> <p>Qua waarden absoluut. Dat zit gewoon in het DNA van u persoonlijkheid.</p>
CASE F – F1	<p>De missie is de eigenheid.</p>
CASE G- G1	<p>Ons personeelslid zegt ook dat ze de adoptiefdochter.</p>
CASE G – G2	<p>Dit is een beetje onze thuis.</p>
CASE H – H1	<p>Ik denk wel dat de verbondenheid tussen de werknemers en de top in een familiebedrijf veel groter is.</p>

---

*In tabel 4, vind je verschillende quotes terug van de respondenten omtrent waarden over generaties heen. De tabel is gegroepeerd per case en per respondent.*

## Tabel vijf: Het verleden blijft grip hebben op het heden

<b>Tabel 5</b>	
CASE C – respondent C1	<p>(...) waar kunnen we de kennis die wij nog van het verleden hebben doorgeven en de medewerkers versterken.</p> <p>Vermits ge als familielid opgegroeid zijt in die wereld denk ik dat ge dat niet kunt uitsluiten dat ge die kennis die overgedragen is, dat ge daar rekening mee houdt.</p>
CASE F – F1	<p>Gelijk dat vaak gebeurt in het familiebedrijf, werd er aan de livingtafel, aan de eettafel vaak over het bedrijf gesproken.</p> <p>Er zit veel emotionele waarde in het bedrijf van verschillende familieleden en hier moet dan ook rekening mee gehouden worden.</p> <p>Dit is zijn levenswerk. Ik heb altijd gezegd dat als die man er niet meer is, wij hier een standbeeld moeten zetten.</p> <p>Ik ben van mening dat je een familieboom op tijd moet snoeien en daar zijn wij nu mee bezig.</p>
CASE G- G1 en G2	<p>We willen wel houden hoe mijn mama het heeft gemaakt. Zou niet willen dat mensen hier binnen 10 jaar komen en het niet meer herkennen.</p>
CASE H – H1	<p>Ik en mijn broer schelen 8 jaar dus ik heb toen wel heel veel informatie gekregen van mijn vader voor in het geval dat er iets met hem moest gebeuren.</p> <p>Dat is de kunst in een familiebedrijf, op het juiste moment loslaten en het vertrouwen geven.</p> <p>Het laatste wat ik wil dat mij overkomt, is dat het bedrijf achteruitgaat of het slechter doet als vroeger.</p>

*In tabel 5, vind je verschillende quotes terug van de respondenten omtrent de grip die het verleden blijft hebben op het heden. De tabel is gegroepeerd per case en per respondent.*

## Tabel zes: de invloed van waarden op innovatie

<b>Tabel 6</b>	
CASE C – C1	(...) waar we met het bedrijf naartoe willen dat dat 80% toekomst is en die 20% verleden.
CASE F – F1	<p>Zo zijn er minder tussenpersonen en zorgt vertrouwen ervoor dat alles vlotter verloopt.</p> <p>Het belangrijkste is dat innovatie een kans krijgt door die openheid en transparantie dat ik heb gezegd.</p>
CASE G- G1 en G2	(...) ook momenten uit het verleden kunnen wij gebruiken.
CASE H – H1	<p>Familiebedrijven zijn vaak ook kleiner waardoor er veel meer feeling is met hetgeen er wordt gedaan.</p> <p>Ik denk dat bij een familiebedrijf die beslissingen veel meer op een buikgevoel gemaakt worden en niet zo gecalculeerd als in andere bedrijven.</p>

*In tabel 6, vind je verschillende quotes terug van de respondenten die een positieve kijk hebben op de invloed van waarden op innoveren. De tabel is gegroepeerd per case en per respondent.*

## Tabel zeven: de invloed van waarden op innovatie

<b>Tabel 7</b>	
CASE F – F1	<p>In een familiebedrijf wil je toch nog allemaal samen aan de feesttafel kunnen zitten. Die emoties en familiale banden maken het complex.</p> <p>Er is heel veel respect voor de voorgangers. Langs een andere kant wil ik zelf ook, wij zijn nu jonger, dat de ouders ook respect hebben naar ons toe. Dat moet langs twee kanten komen.</p> <p>Als je dan die familiale waarden hebt, die imago naar buiten toe, dat ligt heel gevoelig.</p> <p>Een groot probleem is dat die eerste generatie het heel moeilijk kan loslaten.</p>
CASE G- G2	<p>Ik wil niet dat mijn mama haar harde werk kwijt gaat maar ik ga ook geen dingen verkopen die totaal niet mij zijn.</p>
CASE G – G1	<p>We proberen alles altijd vrij klein uit (...) Niet dat je daar veel geld aan uitgeeft en dan met de hele stock blijft zitten.</p> <p>Hier moet je altijd wel iemand overtuigen met discussies.</p> <p>Wij beslissen ook meer met ons gevoel en emotioneel omdat we in die huiselijke sfeer zitten. Wij denken niet altijd rationeel.</p>
CASE H – H1	<p>Als we zorgde dat het bedrijf gezond was, waren er ook familiaal geen problemen.</p> <p>De regel is, stilstaan is achteruitgaan.</p> <p>In het verleden hebben ze het bedrijf opgebouwd. Ik mag dat nu niet naar de vaantjes helpen.</p> <p>Ik denk dat wij als bedrijf veel forser zouden kunnen innoveren maar ik hou dat ook wel wat tegen vanuit een voorzichtigheidsprincipe.</p>

*In tabel 7, vind je verschillende quotes terug die de complexiteit omtrent de invloed van waarden op innovatie aan het licht brengen. De tabel is gegroepeerd per case en per respondent.*