



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische
wetenschappen

Masterthesis

De impact van COVID-19 op familiebedrijven en niet-familiebedrijven

Laurens Cleyman

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

PROMOTOR :

dr. Robin DEMAN



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

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

2021
2022



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische
wetenschappen

Masterthesis

De impact van COVID-19 op familiebedrijven en niet-familiebedrijven

Laurens Cleyman

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

PROMOTOR :

dr. Robin DEMAN

Voorwoord

Deze masterproef vormt het sluitstuk van mijn masteropleiding Toegepaste Economische Wetenschappen met afstudeerrichting Innovatie en Ondernemerschap aan de Universiteit van Hasselt. Het onderwerp, wat is de impact van COVID-19 op familiebedrijven en niet-familiebedrijven, ligt zowel in het verlengde van mijn afstudeerrichting, als in het verlengde van mijn interesse in familiebedrijven. Het maken van deze proef was een leerrijk proces, waarbij de vaardigheden en de kennis van de gehele opleiding van pas kwamen.

Ik wil ook graag mijn promotor, Robin Deman, bedanken voor zijn begeleiding en ondersteuning doorheen het volledige traject. Dankzij zijn opbouwende kritiek werd deze masterproef naar een hoger niveau getild.

Samenvatting

In deze studie wordt onderzocht of er verschillen zijn tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven bij het inzetten op e-commerce en of entrepreneurial passion daar een invloed op heeft. Tijdens de coronacrisis kende e-commerce immers een sterke groei. Zo is de e-commerce markt in 2021 met 33% gegroeid ten opzichte van 2020 naar een omzet van 11,7 miljard euro. Daarnaast bleek dat in 2020 de investeringen in digitale technologieën sterk zijn gestegen. Bij deze statistiek wordt echter geen onderscheid gemaakt tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Nochtans zouden we volgens de literatuur wel verschillen kunnen verwachten tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven bij het inzetten op e-commerce. Zo zijn familiebedrijven over het algemeen meer risico-avers dan niet-familiebedrijven, waardoor ze minder zullen innoveren dan niet-familiebedrijven. Daardoor zou het kunnen dat ze ook minder snel zullen inzetten op e-commerce dan niet-familiebedrijven. Familiebedrijven hechten ook veel belang aan hun socioemotional wealth. Dat zijn de niet-financiële zaken zoals het voortbestaan van het bedrijf, het imago dat rond het bedrijf hangt en de mogelijkheid van de familie om invloed op het bedrijf uit te oefenen. Dat zou ervoor kunnen zorgen dat familiebedrijven in economisch slechte tijden juist wel gaan innoveren omdat het voortbestaan van hun bedrijf bedreigt wordt. Het zou dus kunnen dat familiebedrijven tijdens de coronacrisis meer zijn gaan inzetten op e-commerce dan niet-familiebedrijven om hun socioemotional wealth te beschermen. Verder wordt ook onderzocht of entrepreneurial passion een rol speelt bij het inzetten op e-commerce. Passie vormt immers de kern van ondernemerschap en het zal er mee voor zorgen dat ondernemers over de benodigde energie beschikken om uitdagende situaties, zoals de corona crisis, te overwinnen.

Voor dit onderzoek werd gebruik gemaakt van een database. De data in deze database werd verzameld in mei-juni 2020 aan de hand van een online enquête die werd uitgestuurd naar ondernemers. Door gebruik te maken van een logistische regressie werd onderzocht of het zijn van een familiebedrijf een invloed had op de intentie om in te zetten op e-commerce, of entrepreneurial passion een invloed had op het inzetten op e-commerce en of er nog andere variabelen een invloed hadden. Deze andere variabelen zijn de sector waarin een onderneming actief is, het diploma dat een persoon heeft en of de persoon verwacht dat zijn of haar orders zullen stijgen of dalen door de coronacrisis.

Daaruit is als eerste gebleken dat het zijn van een familiebedrijf geen significante invloed heeft op de intentie om in te zetten op e-commerce. Dat zou verklaart kunnen worden doordat e-commerce als een extra verkoopkanaal wordt gezien, naast de traditionele verkoopkanalen. Daarnaast vraagt e-commerce ook niet meer per se voor grote financiële investeringen, waardoor het risico van in te zetten op e-commerce beperkter wordt.

Ten tweede bleek dat entrepreneurial passion wel een significante invloed heeft op de intentie om in te zetten op e-commerce. Entrepreneurial passion zorgt er voor dat ondernemers over de benodigde energie beschikken om uitdagende situaties te overwinnen. De coronacrisis was zo een situatie en e-commerce was voor veel bedrijven de manier om toch te blijven verkopen, ondanks dat ze de deuren verplicht moesten sluiten. Entrepreneurial passion speelde tijdens de coronacrisis dus een belangrijkere rol voor het inzetten op e-commerce dan het zijn van een familiebedrijf of niet-familiebedrijf.

Uit de literatuurstudie bleek ook dat entrepreneurial passion ervoor zorgt dat personen alert zijn voor het spotten van opportuniteiten. Er werd daarom onderzocht of entrepreneurial alertness ook een invloed had op de intentie om in te zetten op e-commerce. Dat bleek echter niet het geval te zijn. Er werd geen significant resultaat gevonden voor entrepreneurial alertness.

Verder werd onderzocht of nog andere variabelen een invloed hebben op de intentie om in te zetten op e-commerce. Daaruit bleek dat bedrijven die in de secundaire sector actief zijn significant minder zullen inzetten op e-commerce dan bedrijven in de tertiaire sector, dat personen met een diploma in een bedrijfseconomische richting een grotere intentie hebben om in te zetten op e-commerce en dat bedrijven die verwachten dat hun bestellingen zullen stijgen door corona ook meer zullen inzetten op e-commerce.

Dit onderzoek heeft echter ook enkele tekortkomingen. Zo werd er gebruik gemaakt van cross-sectionele data. Dat wil zeggen dat de data op één bepaald punt in de tijd verzameld werd en er geen rekening wordt gehouden met verschillen in de tijd. Daardoor is het ook moeilijk om causale uitspraken te doen. Als de vragenlijst een tweede keer is ingevuld door dezelfde groep na de tweede lockdown is het wel mogelijk om een longitudinaal onderzoek te doen, waardoor wel oorzaak-gevolgrelaties beschreven kunnen worden. Daarnaast werd geen rekening gehouden met welke generatie de leiding over een familiebedrijf had. Dat kan een rol spelen bij hoe een bedrijf handelt. Als latere generaties aan het roer staan gedragen de bedrijven zich immers vaak meer als een niet-familiebedrijf. Ook werd er niet gekeken of het familiebedrijf een familiale of niet-familiale CEO had. Tot slot werd ook geen rekening gehouden met de verschillende manieren waarop een bedrijf kan inzetten op e-commerce. In de toekomst kan het interessant zijn om een kwalitatief onderzoek te doen om te kijken op welke manier een bedrijf op e-commerce inzet en wat daar de reden voor is.

Inhoudstafel

Hoofdstuk 1: Probleemstelling	3
Hoofdstuk 2: Centrale onderzoeksvraag en deelvragen	5
Hoofdstuk 3: Literatuurstudie	7
3.1 Familiebedrijf	7
3.1.1 Eigenschappen van familiebedrijven	9
3.1.2 Verschillen tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven	11
3.2 Innovatie	14
3.2.1 Innovatie in familiebedrijven	15
3.3 Entrepreneurial passion	17
Hoofdstuk 4: Empirisch deel	19
4.1 Beschrijving van de data	19
4.2 Variabelen en regressiemodel	22
4.2.1 Afhankelijke variabele	22
4.2.2 Onafhankelijk variabelen	22
4.2.3 Controlevariabelen	23
4.3 Regressieanalyse	26
Hoofdstuk 5: Conclusie	29
5.1 Algemene conclusie	29
5.2 Gevolgen in de praktijk	30
5.3 Beperkingen en toekomstig onderzoek	31
Hoofdstuk 6: Bibliografie	33

Hoofdstuk 1: Probleemstelling

Begin 2020 werd de wereld opgeschrikt door het coronavirus. Dat zorgde voor een exogene schok op de economie en de gevolgen waren zwaar (Coppens et al., 2021). De bedrijvigheid daalde initieel zelfs sterker dan tijdens de bankencrisis van 2008. Er volgde echter een sterk herstel, mede dankzij de steunmaatregelen van de overheid (Coppens et al., 2021). Hoe dan ook zal de Covid-19 crisis blijvende sporen nalaten en zullen reeds bestaande tendensen versneld worden.

Zo heeft de Europese Investeringsbank in 2020 een enquête gedaan met betrekking tot het investeringsgedrag van ondernemingen. In die enquête gaf tweederde van de respondenten aan dat een toegenomen gebruik van digitale technologieën het belangrijkste langetermijneffect van de Covid-19 crisis is. Ze geven ook aan dat daardoor de investeringen in digitale technologieën zijn opgedreven. Dat komt onder andere doordat er verplicht aan telewerk gedaan moest worden en doordat e-commerce als extra verkoopkanaal werd gebruikt omdat fysiek contact met klanten vaak verboden was. Uit de enquêtegegevens bleek ook dat de respondenten verwachten (veel) meer te gaan verkopen via online marktplaatsen en webapplicaties.

Wanneer we naar het Belgische online landschap kijken, zien we deze trends ook terugkomen. Uit de e-commerce barometer die jaarlijks wordt opgesteld door SafeShops, de Belgische e-commerce associatie, blijkt dat de Belgische e-commerce markt verder gegroeid is met ruim 33% ten opzichte van 2020 tot 11,7 miljard euro.. Ook met betrekking tot het aantal transacties geven de resultaten van de E-commerce Barometer een significante stijging aan. In 2021 vonden meer dan 150 miljoen transacties plaats. Dat is 39% meer dan in 2020. Tot slot waren er in 2021 ruim 56.000 Belgische webshops. Dat is een stijging van 17,5% ten opzichte van 2020.

Uit de enquête van de Europese Investeringsbank en de E-commerce barometer van SafeShops blijkt dus dat e-commerce sterk is gegroeid. Het wordt ook steeds belangrijker voor bedrijven om hier op in te zetten. We weten echter niet wat voor soort bedrijven sneller of minder snel geneigd waren om in te zetten op e-commerce na het uitbreken van de Covid-19 pandemie en welke persoonlijke drijfveren de mensen achter deze bedrijven daarvoor hadden. Eén van de mogelijke factoren is een familiebedrijf zijn of niet. Zo spelen niet enkel financiële zaken zoals winst en rendement een belangrijke rol bij familiebedrijven. Zij hechten ook veel belang aan het voortbestaan van het familiebedrijf (in het kader van familiale opvolging, het imago dat rond het bedrijf hangt en de mogelijkheid van de familie om invloed op het bedrijf uit te oefenen). Deze niet-financiële doelstellingen, typisch voor familiebedrijven, worden door Gómez-Mejía et al. (2007) omschreven als socioemotional wealth (SEW).

In zijn boek "Managing the family business" stelt Thomas Zellweger (2017) dat familiebedrijven in economisch goede tijden vaak minder bereid zijn tot het nemen van risico's dan niet-familiebedrijven, waardoor er ook een kleinere kans op verandering is. Dat komt omdat risico's en verandering de SEW van familiebedrijven in gevaar kunnen brengen. In economisch goede tijden valt er immers minder te winnen als het bedrijf al goed presteert. Familiebedrijven vrezen dan dat ze vooral kunnen verliezen door verandering. Wanneer de prestaties van het bedrijf er echter op achteruit gaan en het voortbestaan van het bedrijf wordt bedreigd, kunnen familiebedrijven er toch toe gebracht worden om veranderingen door

te voeren en risico's te nemen. Zo proberen ze hun situatie te veranderen en te verbeteren om hun socioemotional wealth te beschermen.

Zoals eerder al werd aangehaald had Covid-19 een zeer zware impact op bedrijven. Daardoor zullen veel bedrijven de nood aan verandering gevoeld hebben. Het is immers nog onduidelijk of familiebedrijven en niet-familiebedrijven anders gereageerd hebben op de pandemie. Familiebedrijven spelen echter wel een belangrijke rol in onze economie. Ze zijn namelijk de meest voorkomende vorm van bedrijven in België. Uit gegevens van The Family Business Network Belgium (2022) blijkt dat 77% van alle Belgische bedrijven familiebedrijven zijn. 55% van die bedrijven telt meer dan 200 werknemers. Ze staan daarmee garant voor 45% van de tewerkstelling en 33% van het BBP. En niet alleen in België spelen familiebedrijven een belangrijke rol, ook in andere landen zijn een groot deel van de bedrijven familiebedrijven.

Omdat tijdens de covid-19 pandemie e-commerce een belangrijke rol heeft gespeeld, gaat deze studie onderzoeken of er verschillen zijn tussen familie- en niet-familiebedrijven op het vlak van de omarming van e-commerce. Doordat familiebedrijven over een sterker sociaal en cultureel kapitaal beschikken dan niet-familiebedrijven en de drang voelen om hun socioemotional wealth te beschermen, is het mogelijk dat meer familiebedrijven e-commerce hebben toegevoegd als verkoopkanaal dan niet-familiebedrijven. Dat is echter maar een veronderstelling. Daarom zal ook rekening worden gehouden met de sector waarin een onderneming actief is en wat de invloed is van entrepreneurial passion. Entrepreneurial passion geeft ondernemers immers de benodigde energie om uitdagende situaties te overwinnen (Cardon et al., 2009). Het zou dus kunnen dat entrepreneurial passion een belangrijkere rol speelt bij het inzetten op e-commerce dan het zijn van een familiebedrijf.

Hoofdstuk 2: Centrale onderzoeksvraag en deelvragen

Deze studie gaat dus onderzoeken of er een verschil is tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven bij het inzetten op e-commerce tijdens de corona crisis en wat de invloed van entrepreneurial passion is. Er wordt daarbij ook rekening gehouden met de sector waarin de bedrijven actief zijn, de grootte van het bedrijf en de leeftijd van het bedrijf. De centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt dan ook: "Zijn er verschillen tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven bij het inzetten op e-commerce tijdens de coronacrisis en heeft entrepreneurial passion daar een invloed op?"

Om een antwoord te kunnen geven op de centrale onderzoeksvraag, wordt gebruik gemaakt van enkele deelvragen. Deze zijn:

- 1.1. Verschillen familiebedrijven van niet-familiebedrijven bij het inzetten op e-commerce?
- 1.2. Heeft entrepreneurial passion een invloed bij het inzetten op e-commerce?
- 1.3. Heeft entrepreneurial alertness een invloed bij het inzetten op e-commerce?

Hoofdstuk 3: Literatuurstudie

3.1 Familiebedrijf

Familiebedrijven verschillen van niet-familiebedrijven doordat het patroon van eigenaarschap, opvolging, bestuur en management een sterke invloed heeft op haar doelen, structuur, strategieën en de manier waarop deze zijn geformuleerd (Lansberg, 1983). Dat komt doordat familiebedrijven niet enkel belang hechten aan financiële zaken zoals winst of rendement (Gómez-Mejía et al., 2007). Ze streven ook familiale doelstellingen na. Dit wordt door Gómez-Mejía et al. (2007) omschreven als socioemotional wealth:

"Met socioemotional wealth verwijzen we naar de niet-financiële aspecten van het bedrijf die voldoen aan de affectieve behoeften van de familie, zoals identiteit, het vermogen om familie-invloed uit te oefenen en het voortbestaan van de familiedynastie."

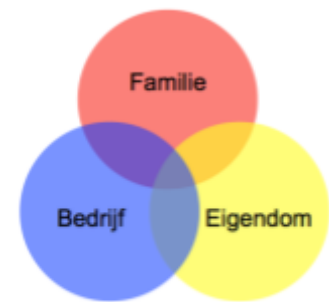
Familiebedrijven gebruiken hun socioemotional wealth als referentiekader bij het nemen van beslissingen (Gómez-Mejía et al., 2007). Dat wil zeggen dat familiale eigenaars pas actie nemen vanaf het moment dat duidelijk is welke invloed een beslissing heeft op hun socioemotional wealth.

Lansberg (1983) stelt dan ook dat de familie een familiebedrijf op zo'n manier vormt die niet mogelijk is in een niet-familiebedrijf. Chua et al. (1999) sluit zich hierbij aan door te stellen dat familiedynamieken een invloed hebben op de beslissingen die binnen het familiebedrijf worden gemaakt. Daardoor vertonen familiebedrijven gedrag dat verschilt van niet-familiebedrijven (Hernández-Linares et al., 2018). Maar wanneer spreken we nu van een familiebedrijf? In 1989 verwoordde Handler dit al als: "Defining the family firm is the first and most obvious challenge facing family business researchers".

Algemeen wordt er over een familiebedrijf gesproken wanneer een familie eigendom heeft over het bedrijf en wanneer de familie een managementfunctie uitoefent binnen datzelfde bedrijf (Chua et al., 1999). Tot op heden is er echter nog geen eenduidige definitie van wat een familiebedrijf precies is (Steiger et al., 2015; Chua et al., 1999). Er zijn wel enkele benaderingen voor het definiëren van een familiebedrijf in de literatuur. De eerste benadering is de demografische benadering. Hierbij wordt gefocust op de betrokkenheid van de familie in een bedrijf om te bepalen of het een familiebedrijf is. Er wordt dan gekeken naar verschillende parameters. Voorbeelden daarvan zijn de familiale controle over het bedrijf, familiemanagement, hoeveel de familie van het bedrijf bezit en het aantal generaties van een familie dat actief is in het bedrijf (Basco, 2013). Een tweede benadering is de essentie benadering, ook wel de intention-based approach genoemd. Hierbij wordt gefocust op de visie die de familie heeft op het bedrijf. De "essentie" wordt beschreven als het doel van de familie om controle te houden over het bedrijf en haar visie voor transgenerationale waardecreatie (Mazzi, 2011).

De meeste definities van familiebedrijven vertrekken vanuit de demografische benadering, de essentie benadering, of uit een combinatie van de twee (Steiger et al., 2015). Tot op de dag van vandaag blijft het echter moeilijk om met een eenduidige definitie te komen van wat familiebedrijven precies zijn (Chua et al., 1999).

Dat komt doordat familiebedrijven een zeer heterogene groep bedrijven zijn. Iets dat in elk familiebedrijf terugkomt is de samenhang tussen drie factoren, namelijk: familie, eigendom en bedrijf (Arnauw, 2014). Tagiuri en Davis (1996) hebben deze drie elementen in een cirkeldiagram gegoten. Dit cirkeldiagram toont ook de verhoudingen die de elementen ten opzichte van elkaar hebben. Bij familiebedrijven is er een overlapping van de drie subsystemen (Tagiuri en Davis, 1996). Dat is ook een verschil met niet-familiebedrijven. Bij niet-familiebedrijven is er geen overlapping tussen deze subsystemen. Matser voegt hier aan toe dat het driecirkelmodel van Tagiuri en Davis een dynamisch model is en dat de verdeling tussen familie, bedrijf en eigendom sterk kan veranderen. Dat kan onder andere komen doordat een nieuwe generatie in het bedrijf komt. De verdeling van het belang van de verschillende subsystemen verschilt echter van familiebedrijf tot familiebedrijf. Daardoor zijn familiebedrijven een erg heterogene groep bedrijven. Om toch een inschatting te maken in welke mate een bedrijf een familiebedrijf is, kan men gebruik maken van de F-PEC schaal van Astrachan, Klein en Smyrnios. Met deze schaal wordt gekeken naar de betrokkenheid van de familie bij het familiebedrijf vanuit drie standpunten: macht, ervaring en cultuur. Op die manier meet de F-PEC schaal in welke mate een familie invloed uitoefent op een bedrijf (Haji Mirza Hossein Yazdi, 2018; Astrachan et al., 2002).



Cirkeldiagram van Tagiuri en Davis (1996)

Tot slot stelt Chua et al. 1999 dat de definitie van het familiebedrijf meer moet uitgaan van de invloed die een familie uitoefent op een bedrijf dan van de familiale betrokkenheid in een onderneming. Ze zijn van mening dat eerder de unieke filosofie van een familiebedrijf een rol moet spelen in plaats van de specifieke structuur. Hun uitgangspunt is dus dat de intenties, de visie en het gedrag van een familiebedrijf voor een onderscheid zorgen met niet-familiebedrijven.

3.1.1 Eigenschappen van familiebedrijven

Een onderzoek van De Vries (1993) besluit dat bedrijfscultuur, standvastigheid, flexibiliteit, kennis, vertrouwen en langetermijnnoriëntatie familiebedrijven typeren. Matser (2010) bespreekt in haar onderzoek vier specifieke eigenschappen die volgens Le Breton-Miller et al. (2008) het succes van familiebedrijven ten opzichte van niet-familiebedrijven verklaren. Dit worden de vier C's genoemd. Deze zijn:

1. **Continuity:** Continuïteit betekent dat de langetermijnfocus centraal staat. Het familiebedrijf heeft een missie geformuleerd die vertaald wordt in doelstelling op lange termijn. Daardoor is resultaat op korte termijn minder belangrijk en kan het bedrijf investeren in projecten die zullen bijdragen aan de gekozen missie (Matser, 2010).
2. **Command:** Command betekent daadkracht. Het wil zeggen dat succesvolle familiebedrijven in staat zijn om daadkrachtige beslissingen te nemen. Het is daarbij noodzakelijk dat er een kwalitatief managementteam aan het roer van het bedrijf staat dat capabel is en waarvan de leden elkaar aanvullen (Matser, 2010).
3. **Community:** Community staat voor gemeenschap. Familiebedrijven hechten veel belang aan het binden van personeel. De bedrijfscultuur speelt een belangrijke rol bij familiebedrijven er wordt veel belang gehecht aan het aanbrengen van de waarden en normen aan nieuw personeel (Matser, 2010). Vaak terugkerende aspecten bij de bedrijfscultuur zijn samenhangigheid en teamgeest. Het familiebedrijf zorgt goed voor het personeel en wil dat zij zich een deel van de familie voelen. Ook dat draagt bij aan de bedrijfscultuur.
4. **Connection:** De laatste C staat voor verbinding. Familiebedrijven investeren veel in goede relaties met de omgeving. Dit kunnen zowel klanten, leveranciers als de regionale omgeving van het bedrijf zijn. Door de langetermijnvisie kan de keuze gemaakt worden voor een regionale partner als leverancier. Familiebedrijven houden contact met hun omgeving en bouwen er sterke relaties mee op (Matser, 2010).

Familiebedrijven beschikken echter niet enkel over positieve kenmerken. Er zijn ook enkele negatieve kenmerken die familiebedrijven karakteriseren. Een eerste voorbeeld daarvan is nepotisme (Padgett & Morris, 2005). Nepotisme wil zeggen dat familieleden geprivilegieerd worden ten opzichte van niet-familieleden. Dat kan zich uiten op verschillende manieren. Padgett & Morris (2005) maken dit duidelijk met het voorbeeld van het aanwerven van een nieuwe werknemer. Wanneer een familielid de job krijgt, ook al is deze minder competent dan een externe persoon, is er sprake van nepotisme. Uit onderzoek van Chrisman et al. (2004) blijkt ook dat familiebedrijven het moeilijker hebben met het ontslaan van incompetent familieleden. Dat zou ertoe kunnen leiden dat familiebedrijven moeilijkheden hebben bij het aanwerven en behouden van werknemers (de Vries, 1993). Daardoor kan er een gebrek aan competente werknemers ontstaan, waardoor er problemen kunnen ontstaan bij het innoveren (Miller et al., 2015).

Daarnaast haalt Thomas Zellweger (2017) in zijn boek *Managing the family firm* nog enkele voor- en nadelen van familiebedrijven aan wanneer het op verandering aankomt. Zo blijkt dat familiebedrijven vaker een ongunstige houding ten opzichte van vereiste veranderingen hebben dan niet familiebedrijven. Veel eigenaren en managers van familiebedrijven voelen zich emotioneel gehecht aan gevestigde manieren om het bedrijf te runnen. Familiebedrijven kunnen daardoor makkelijker in de val lopen om belangrijke trends verkeerd te interpreteren en er niet op in te spelen. Ze doen dat om hun SEW te beschermen, maar het is ook nefast om te evolueren. Concreet kan dat betekenen dat familiebedrijven tijdens de corona crisis bewust niet inzetten op e-commerce, omdat ze willen vasthouden aan hun traditionele manier van werken.

De socioemotional wealth van familiebedrijven heeft nog een andere belangrijke valkuil wanneer het op verandering aankomt. Het aanpassen aan veranderingen vraagt vaak aanzienlijke investeringen. Zo kunnen er extra werknemers nodig zijn, er kunnen marketingactiviteiten nodig zijn, het opzetten van een nieuwe webshop ... Aangezien eigenaren van familiebedrijven externe investeerders willen vermijden, is het moeilijker om en gepaste financiering op kapitaalmarkten te krijgen (Arnauw, 2014). Deze meer beperkte investeringscapaciteit kan de aanpassing van het familiebedrijf belemmeren, afhankelijk van het type verandering (Zellweger, 2017).

Means (2013) vat de nadelen van een familiebedrijf samen door in zijn onderzoek te stellen dat: "Family businesses present distinctive challenges because they combine the values and expectations of the workplace with more intimate family bonds".

3.1.2 Verschillen tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven

In een onderzoek van Mandl (2008) werd onderzocht wat de verschillen zijn tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Omdat familiebedrijven een zeer heterogene groep bedrijven zijn, maakte Mandl gebruik van de term "gemiddelde familiebedrijf". De belangrijkste verschillen tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven zijn volgens zijn onderzoek:

- **Middelpunt van het bedrijf:** Bij familiebedrijven is de familie het middelpunt van het bedrijf. Ze oefent een grote invloed uit op de bedrijfsvoering van het bedrijf. Bij niet-familiebedrijven ligt de nadruk op de eigenaars/managers van het bedrijf.
- **Hoofddoel en mindset:** Zoals al werd aangehaald heeft een familiebedrijf een langetermijnfocus. Daardoor zijn niet enkel economische doelen belangrijk. Ook niet-economische doelen zoals duurzaamheid, tevredenheid van de familie, overdracht naar de volgende generatie spelen een belangrijke rol. Bij niet-familiebedrijven ligt de focus vaker op economische doelstellingen zoals kortetermijnwinst en groei. Daarnaast wordt ook gehandeld met de verkoop van het bedrijf in gedachten.
- **Sociaal kapitaal:** Familiebedrijven beschikken over een sterker sociaal en menselijk kapitaal dan niet-familiebedrijven. Sociaal kapitaal gaat over de aard van relaties binnen een bedrijf (intern) en naar de buitenwereld toe (extern). Familiebedrijven hebben hier een uniek competitief voordeel, aangezien de relaties vaak op vertrouwen en stabiliteit gebaseerd zijn (Gubbins & MacCurtain, 2008). Deze sterke sociale structuur faciliteert innovatie en kennisoverdracht (Arregle et al., 2007). Intern sociaal kapitaal hangt nauw samen met de organisatiecultuur. Organisationscultuur wordt beschouwd als een verzameling van waarden, normen en gedragingen die mede bepalen hoe mensen met elkaar omgaan en de mate waarin zij energie steken in hun werk en de gehele organisatie (Schein, 2016). Organisationscultuur schept een perceptie naar wat als belangrijk, positief of negatief kan aanzien worden, alsook naar wat mogelijk is (Laforet, 2016). Sociaal kapitaal en organisatiecultuur kunnen als een strategisch middel beschouwd worden dat een langdurig competitief voordeel oplevert door middel van het promoten van leren, risico's nemen en innovatie (Barney, 1991).
- **Menselijk kapitaal:** Menselijk kapitaal representeert de kennis en vaardigheden van individuen. Familieleden die ook in het familiebedrijf actief zijn kunnen unieke kennis opdoen vanwege de duale aard van hun relaties. De overlap tussen privéleven en professioneel leven creëert een unieke context voor menselijk kapitaal (Sirmon en Hitt, 2003). De kennis die nodig is om te innoveren zit ingebed in het menselijk kapitaal. Zonder deze kennis is innoveren quasi onmogelijk. Door emotionele toewijding (SEW) van familieleden aan zowel het bedrijf enerzijds, en een hoge motivatie en hoge bereidheid om zich volledig te geven anderzijds, hebben sommige familiebedrijven een unieke stock aan menselijk kapitaal (Miller et al., 2015). In het algemeen is de belangrijkste bron om een competitief voordeel te halen binnen een familiebedrijf haar menselijk kapitaal (Sirmon en Hitt, 2003). De kennis die is opgebouwd doorheen de jaren biedt opportuniteiten omdat immateriële activa het vaakst tot een langdurig competitief voordeel leiden. Deze kennis is moeilijk te imiteren, omdat er een sociale complexiteit achter schuilt (Barney, 1991).

- **Bedrijfsklimaat:** Zoals eerder al werd aangehaald speelt socioemotional wealth een belangrijke rol bij familiebedrijven. Een vaak voorkomend begrip dat bij socioemotional wealth opduikt is familiness. Familiness is de unieke interactie tussen het bedrijf, de familieleden en de andere individuen die betrokken zijn bij het bedrijf (Habbershon en Williams, 1999). Wanneer er veel familieleden betrokken zijn bij het bedrijf, zijn ze meer geneigd om bepaalde acties niet te nemen en te leven met de kosten en onzekerheid daarvan, omdat ze vinden dat risico's van deze acties niet opwegen tegen de economische voordelen die er kunnen ontstaan (Berrone, Cruz, & Gomez- Mejia, 2012). Familiness kan echter wel een competitief voordeel opleveren, maar dat is geen garantie (Sirmon en Hitt, 2003). Opdat iets voor een langdurig competitief voordeel kan zorgen, moet het voldoen aan de VRIN-criteria (Barney, 1991). Dit staat voor: *valuable* (waardevol), *rare* (uniek), *imperfectly imitable* (moeilijk te imiteren), *non-substitutability* (niet vervangbaar door substituten) (Tokarczyk et al., 2007). *Familiness* voldoet aan de VRIN-criteria. Maar dat wil niet zeggen dat het automatisch een competitief voordeel oplevert. Familiebedrijven kunnen profiteren van een bestuur dat vaak gekenmerkt wordt door vertrouwen en betrokkenheid van familieleden (Zahra et al., 2004). Dat zorgt ervoor dat besluitvorming snel kan gaan (Zellweger, 2017) en dat ze een voordeel hebben ten opzichte van niet-familiebedrijven. Familiebedrijven nemen beslissingen echter vaak met als doel het behoud van de onderneming voor latere generaties, zo zegt de socioemotional wealth theorie. Dit kan de economische rationaliteit negatief beïnvloeden (Gomez-Mejia et al., 2011). Familiness kan dus voor- en nadelen opleveren.

In een onderzoek van Lambrecht en Molly (2011) worden nog enkele andere verschilpunten tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven aangehaald. De meest opvallende zijn:

- **Leeftijd:** Familiebedrijven zijn gemiddeld ouder dan niet-familiebedrijven. Zo bedraagt de gemiddelde leeftijd van familiebedrijven in het onderzoek van Lambrecht en Molly 23 jaar. Voor niet-familiebedrijven is dat zeventien jaar. Daarnaast is bijna vijftig procent van de niet-familiebedrijven jonger dan tien jaar, terwijl dat bij familiebedrijven slechts twintig procent is.
- **Grootte van het bedrijf:** Familiebedrijven zijn gemiddeld genomen kleiner dan niet-familiebedrijven. Zo stellen familiebedrijven gemiddeld genomen tien werknemers te werk, terwijl dat in niet familiebedrijven zestien werknemers zijn.
- **Sector:** Daarnaast is er een verschil merkbaar in de sector waarin bedrijven actief zijn. Zo zijn familiebedrijven in dit onderzoek meer actief in de bouwsector, terwijl niet-familiebedrijven meer aanwezig zijn in de dienstverlening.
- **Nationaal of internationaal:** Tot slot bleek ook nog dat familiebedrijven minder actief zijn in het buitenland dan niet-familiebedrijven. Zo was de helft van de niet-familiebedrijven actief in het buitenland, terwijl de grote meerderheid van de familiebedrijven niet actief was in het buitenland.

In dit deel werd de eerste deelvraag “Wat zijn familiebedrijven en waarin verschillen ze van niet-familiebedrijven?” beantwoord. Als eerste is gebleken dat familiebedrijven een zeer heterogene groep bedrijven zijn en dat het daardoor moeilijk is om een eenduidige definitie van het familiebedrijf te geven. De meest kenmerkende eigenschap van familiebedrijven is de samenhang tussen de drie factoren familie, eigendom en management. Daaruit vloeien nog enkele andere, typerende eigenschappen voort: langetermijnvisie, goede relatie met stakeholders en familiness. Familiebedrijven verschillen van niet-familiebedrijven op verschillende vlakken. Ze beschikken onder andere over unieke bronnen en vaardigheden die niet-familiebedrijven minder hebben (Habbershon en Williams, 1999). Denk maar aan familiness, sociaal en menselijk kapitaal. Onderstaande tabel vat de verschillen tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven nog eens samen.

	Familiebedrijf	Niet-familiebedrijf
Middelpunt van het bedrijf	Familie formeel of informeel/direct of indirect invloed op het bedrijf	Eigenaars/managers
Hoofddoel	Economisch en niet-economisch (duurzaamheid/langetermijnfamilie-inkomen en familietevredenheid)	Economisch (snelle winst/groei)
Mindset	overdracht tussen generaties, duurzaamheid gedurende de levensduur van de onderneming	Verkopen van het bedrijf, duurzaamheid gedurende de professionele levensduur van de ondernemer
Activa	Financieel kapitaal, sociaal kapitaal, menselijk kapitaal	Financieel kapitaal
Bedrijfsklimaat	Familie, vertrouwen, samenhang, betrokkenheid, informaliteit	Zakelijke doelgerichtheid, formaliteit, contractuele afspraken, afstand
Bedrijfsoriëntatie	Tevredenheid van interne en externe belanghebbenden (voornamelijk familie, klanten, medewerkers, lokale gemeenschap)	Tevredenheid eigenaars/aandeelhouders
Managementstijl	Gedreven door waarden, emotioneel, afstemming van doelen	Op feiten en cijfers gebaseerd, rationeel, controlemechanismen
Allocatie van winst	Herinvesteren in het bedrijf	Uitkeren aan eigenaars/aandeelhouders

3.2 Innovatie

De Massis et al. (2015) stelt in hun onderzoek dat innovatie als dé drijfveer voor economische groei wordt erkend. Wetenschappelijke literatuur is het er over eens dat innovatie de lange-termijn competitiviteit van bedrijven verzekert (Rondi et al., 2019). Om de verschillen op het vlak van innovatie voor familiebedrijven, niet-familiebedrijven en start-ups te onderzoeken, is het dus noodzakelijk om een goed begrip te geven van wat innovatie precies is.

In 1934 beschreef Joseph Schumpeter innovatie als "nieuwe combinaties" van nieuwe of bestaande kennis, middelen, apparatuur en andere factoren (Beck et al., 2011). Hij stelt dat er vijf verschillende types innovatie zijn. Dit zijn innovaties die leiden tot:

1. Nieuwe producten
2. Nieuwe productiemethodes
3. Nieuwe markten
4. Nieuwe aanbodsbronnen
5. Nieuwe organisatievormen

Schumpeter wees er ook op dat er een onderscheid moet worden gemaakt tussen innovaties en uitvindingen (Shah & Gao, 2014). De reden waarom Schumpeter dit verschil benadrukte is dat hij innovatie zag als een specifieke maatschappelijke activiteit, of "functie", uitgevoerd binnen de economische sfeer en met een commercieel doel. Uitvindingen daarentegen kunnen in principe overal gedaan worden en hebben niet per se het doel om gecommmercialiseerd te worden (Shah & Gao, 2014). Voor Schumpeter zijn innovaties dus nieuwe combinaties van kennis, middelen, enz. die onderhevig zijn aan pogingen tot commercialisering. Het is met andere woorden het proces waardoor nieuwe ideeën worden gegenereerd en in de commerciële praktijk worden omgezet. Deze 'combinerende' activiteit noemde hij "de ondernemersfunctie" en het is de taak van ondernemers om deze functie te vervullen. Voor Schumpeter is "de ondernemersfunctie" de sleutel tot innovatie en economische verandering op lange termijn (Fagerberg, 2009).

In de jaren 80 beschreef Peter Drucker innovatie in zijn boek "Innovation and Entrepreneurship" als volgt (pagina 18):

"Innovation is the specific tool of entrepreneurs, the means by which they exploit change as an opportunity for a different business or a different service. It is capable of being presented as a discipline, capable of being learned, capable of being practiced. Entrepreneurs need to search purposefully for the sources of innovation, the changes and their symptoms that indicate opportunities for successful innovation, and they need to know and apply the principles of successful innovation."

Ook uit deze definitie wordt weer duidelijk dat innovatie niet enkel gaat over nieuwe technologieën of uitvindingen, maar wel over nieuwe opportuniteiten die gecreëerd worden door nieuwe technologieën, producten, diensten, processen en bedrijfsmodellen (Shah & Gao, 2014).

In meer recente jaren is er een overvloed aan geschriften verschenen over innovatie en verschillende interpretaties van de term (Shah & Gao, 2014). In 2011 stelden Malinoski & Perry (2011) nog dat innovatie omschreven kan worden als:

"Het proces van ideevorming, evaluatie, selectie, ontwikkeling en implementatie van nieuwe of verbeterde producten, diensten of programma's".

Innovatie is dus een erg breed onderwerp. Het is echter niet hetzelfde als onderzoek en ontwikkeling. O&O is wel een belangrijke component in het innovatieproces. Het is noodzakelijk om te innoveren en om nieuwe of verbeterde producten, diensten en technologieën te creëren (Schmid et al., 2014). Investerings in O&O verschillen ook van investeringen in bestaande producten en technologieën. Voor R&D projecten zijn expertise en wetenschappelijke kennis noodzakelijk, waardoor er ook veel menselijk kapitaal nodig is (Hall & Rosenberg, 2010). Daarnaast zijn dit vaak lange termijn projecten (Holmstrom, 1989) en hebben ze een onvoorspelbare uitkomst. (Holmstrom, 1989). Ze genereren in het begin enkel een negatieve cashflow en worden pas, al kan dat nooit vooraf gegarandeerd worden, in latere fases winstgevend (Scherer & Harhoff, 2000). Larson (2010) merkt daarbij ook op dat O&O niet altijd tot innovatie zal leiden. Men weet op voorhand nooit zeker of de investering in O&O ook zal renderen en dus zal leiden tot een effectieve innovatie.

Samenvattend kunnen we stellen dat innovatie in de literatuur vaak als overkoepelende term gebruikt wordt voor het beschrijven van zowel het proces van het genereren van nieuwe ideeën, interne processen, producten en diensten als de implementatie van deze nieuwe ideeën, interne processen, producten en diensten (Beck et al. (2011).

3.2.1 Innovatie in familiebedrijven

Zoals eerder al gezegd werd zorgt innovatie ervoor dat de productiviteit, prestaties, competitiviteit en de kans op lange-termijn overleven van bedrijven vergroot (Kovak, 2016). Het is een belangrijke uitdaging voor ondernemingen. Binnen familiebedrijven is deze uitdaging zelfs nog groter dan bij niet-familiebedrijven. Ze hechten immers erg veel belang aan familie controle, zelfs als dat zou betekenen dat het risico op slechte prestaties van het bedrijf verhoogt (Kovak, 2016). Zoals eerder al werd aangehaald proberen familiebedrijven externe investeerders te vermijden en zullen ze minder snel naar kapitaalmarkten gaan om zelf de controle over het bedrijf te behouden (Arnauw, 2014). Daardoor kunnen ze een beperkte investeringscapaciteit hebben dan niet-familiebedrijven, waardoor innovatie beperkt kan blijven.

Ook andere eigenschappen van familiebedrijven kunnen de innovatiestrategieën van de onderneming beïnvloeden. Familiebedrijven worden algemeen gezien als conservatieve, risicoaverse bedrijven met weerstand tegen verandering (Niето et al., 2013). Daarnaast is de familie een belangrijk element bij familiebedrijven. Ze spelen een belangrijke rol bij het bepalen van de strategische richting van een familiebedrijf (Chua, Chrisman, & Sharma, 1999), waardoor ook het innovatief gedrag van familiebedrijven sterk beïnvloed kan worden door de betrokkenheid van de familie (Sirmon & Hitt, 2003) (Stieglitz & Heine, 2007). Daarnaast handelen de eigenaars en managers van een familiebedrijf met het

lange-termijn perspectief van het familiebedrijf in het achterhoofd. Dat zal ervoor zorgen dat ze innovatie zien als een vorm van groei en als een mechanisme om de competitiviteit te beschermen en te overleven (Nieto et al., 2013).

Tevens wordt in een onderzoek van Donckels & Fröhlich (1991) gesteld dat familiebedrijven minder belang hechten aan technologische innovatie dan niet-familiebedrijven. Dat leidt volgens hun tot minder innovatie en groei. Onderzoek van Nieto et al. (2013) sluit daarop aan door te stellen dat familiebedrijven minder innovatie-inspanningen doen en minder gebruik maken van externe bronnen van innovatie, zoals samenwerkingen.

De keuze om te innoveren is voor een familiebedrijf vrij ingewikkeld omdat ze voor tegenstrijdigheden zorgt. Langs de ene kant wil het familiebedrijf economische efficiëntie bereiken, maar langs de andere kant wil het ook de familiebelangen verdedigen (socioemotional wealth) (Kovak, 2016). Het familiebedrijf is dan ook de levensader van de familie. Uit een onderzoek van Kellermanns et al. (2010) blijkt dat de kosten geassocieerd met verlies de voordelen van succes van innovatie overtreffen. Daarnaast kan het ook zijn dat familiebedrijven aarzelen te innoveren omdat familieleden emotioneel gehecht zijn geraakt aan de strategieën van het familiebedrijf. Door familiebetrokkenheid zou het dus kunnen dat innovatieve ideeën niet ontdekt of uitgevoerd worden, waardoor familiebedrijven stagneren en marktaandeel verliezen (Kellermanns et al., 2010). Door deze terughoudendheid ten opzichte van innovatie, kunnen we de eerste hypothese formuleren.

Hypothese 1a: In het post-coronatijdperk hebben niet-familiebedrijven een grotere intentie om in te zetten op e-commerce dan familiebedrijven.

Efficiëntie bij het innoveren

Uit de resultaten van een onderzoek van Classen et al. (2013) blijkt dat er een positieve link is tussen familiebetrokkenheid en innovatie-uitkomsten. Familiebedrijven zijn efficiënter zijn in het omzetten van innovatie input naar innovatie output dan niet-familiebedrijven (De Massis et al., 2015). Hun argument is dat dit komt doordat familiebedrijven over unieke bronnen en eigenschappen beschikken die voordelig zijn voor de implementatie van innovatie. Voorbeelden van deze eigenschappen zijn het sociaal- en menselijk kapitaal en het informeel delen van kennis. Door familieleden bij het besluitvormingsproces met betrekking tot innovatie te betrekken zal de kwaliteit van deze beslissingen verhogen (Zahra, 2005). Ondanks dat familiebedrijven vaak minder middelen hebben om in innovatie te investeren, slagen ze er toch in om een hogere innovatie output te verkrijgen dan bij niet-familiebedrijven (Zellweger, 2017).

Daarnaast blijkt dat wanneer de prestaties van het familiebedrijf er op achteruit gaan en het voortbestaan van de onderneming bedreigd wordt, familiebedrijven er toch toe gebracht kunnen worden om veranderingen door te voeren en risico's te nemen. Zo proberen ze hun situatie te veranderen en te verbeteren om hun socioemotional wealth te beschermen. Om dit te onderzoeken formuleren we hypothese 1B:

Hypothese 1b: In het post-coronatijdperk hebben familiebedrijven een grotere intentie om in te zetten op e-commerce dan niet-familiebedrijven.

3.3 Entrepreneurial passion

Passie vormt de kern van ondernemerschap (Cardon et al., 2005). Gezien het onzekere succes van het lanceren van nieuwe producten en diensten en de uitdagingen van het ontwikkelen van nieuwe organisaties met beperkte middelen, kan passie een belangrijke drijfveer worden voor ondernemersactie. Meer concreet kan passie "motiveren, mentale activiteit verbeteren en betekenis geven aan het dagelijkse werk" Cardon et al. (2011). Cardon et al. (2009) definiëren entrepreneurial passion daarom als volgt:

"bewust toegankelijke, intense, positieve gevoelens die worden ervaren door betrokkenheid bij ondernemersactiviteiten die worden geassocieerd met rollen die betekenisvol en opvallend zijn voor de zelfidentiteit van de ondernemer."

Ze stellen dus dat individuen die een passie voor ondernemen hebben positieve, intense gevoelens ervaren met betrekking tot de ondernemersactiviteiten waarbij ze betrokken zijn. Ze hebben daardoor ook een sterke motivatie hebben om die gevoelens te volgen. Het is een kenmerkende emotie die veel voorkomt bij ondernemers (Cardon et al. 2013). Entrepreneurial passion zal er ook mee voor zorgen dat ondernemers over de benodigde energie beschikken om uitdagende situaties, zoals de corona crisis, te overwinnen (Cardon et al., 2009). Het zou er dus ook toe kunnen leiden dat ondernemers die een passie voor ondernemen ervaren, sneller zullen inzetten op e-commerce. Om dat te onderzoeken formuleren we hypothese 2:

Hypothese 2: Personen die stellen dat ze een passie voor ondernemen hebben, hebben meer intentie om in te zetten op e-commerce.

Eerder onderzoek naar entrepreneurial passion werd vaak beperkt door een gebrek aan middelen om bestaande theorieën om te zetten in modellen die entrepreneurial passion konden meten. Daarom hebben Cardon et al. (2011) een instrument ontwikkelt en gevalideerd van voor het meten van de dimensies en domeinen van EP. Dat model zal ook gebruikt worden in deze studie om entrepreneurial passion te meten.

Hayton en Cholakova (2012) stelden in hun onderzoek vast dat een passie voor ondernemen de oplettendheid voor nieuwe ideeën beïnvloedt en de ontwikkeling van ondernemers intentie ondersteunt (Li et al., 2020). Daarnaast bleek ook dat individuen met een hoge mate van passie voor ondernemen eerder alert zijn op het herkennen van kansen (Li et al., 2020). Dit alert zijn op nieuwe kansen wordt in de literatuur ook wel entrepreneurial alertness genoemd. Entrepreneurial alertness verwijst naar de cognitieve vaardigheden en vaardigheden van ondernemers die het proces van het identificeren van kansen in de markt sturen Kirzner (1997). Gozukara en Colakoglu (2016) legden uit dat ondernemende alertheid een gemoedstoestand is die ten allen tijde open staat voor het verkennen van kansen, zelfs in onzekere omgevingen met beperkte middelen. In hun onderzoek hebben Li et al. (2020) verder onderzocht of er een positieve relatie is tussen een entrepreneurial passion en entrepreneurial alertness. Daaruit bleek dat een passie voor ondernemen de alertheid van ondernemers wel degelijk beïnvloed. Dat resultaat is in overeenstemming met andere onderzoek van Cardon et al. (2005) en Tang et al. (2012). Het wil dus zeggen dat een passie voor ondernemen ook een positieve invloed heeft op het herkennen

van opportuniteiten (Hu et al., 2018). Om de invloed van entrepreneurial alertness te testen, wordt hypothese 3 geformuleerd:

Hypothese 3: Personen die stellen dat ze alert zijn voor het identificeren van opportuniteiten hebben meer intentie om in te zetten op e-commerce.

Hoofdstuk 4: Empirisch deel

4.1 Beschrijving van de data

Voor het empirisch gedeelte van dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van een bestaande dataset die verzameld werd tussen mei en juni 2020. De data werd verzameld aan de hand van een online enquête. Deze enquête bevatte verschillende soorten vragen. Aan de hand van meerkeuzevragen werd onder andere gevraagd naar de hoofdactiviteit van de bedrijven van de respondenten en het soort bedrijf van de respondent (familiebedrijf of niet-familiebedrijf). Met schaalvragen werd de entrepreneurial passion en entrepreneurial alertness van de respondenten bevraagd. De respondenten moesten daarbij op een Likertschaal van één tot zeven antwoorden.

In totaal zijn er 536 inzendingen gekomen op de enquête. 271 ondernemingen gaven aan dat e-commerce niet van toepassing was voor de activiteit die ze uitoefenen. Van de overige 265 bedrijven geven 175 bedrijven aan dat ze na de eerste en tweede lockdown inzetten op e-commerce. Dit zijn zowel bedrijven tijdens de coronacrisis zijn gaan inzetten op e-commerce als bedrijven waarbij e-commerce al sterk ingeburgerd was. Daarnaast categoriseren 87 ondernemingen zichzelf als familiebedrijf en 134 als niet-familiebedrijf. Van 44 respondenten is geen antwoord beschikbaar op deze vraag. Om de hoofdvraag van dit onderzoek te kunnen beantwoorden, gaan we enkel verder met de bedrijven die zich categoriseren als familiebedrijf of niet-familiebedrijf.

Voor deze data-analyse wordt ook gekeken of de sector waarin een bedrijf actief is een rol speelt bij het inzetten op e-commerce. In tabel 2 wordt een overzicht gegeven van de sectoren waarin de bedrijven actief zijn. De respondenten werd in de enquête gevraagd wat de hoofdactiviteit van hun onderneming was. Deze hoofdactiviteiten werden daarna toegewezen aan de primaire, secundaire, tertiaire en quartaire sector. Onderstaand wordt een overzicht gegeven van welke hoofdactiviteiten aan welke sector zijn toegewezen:

Primaire sector:

- Winning van delfstoffen
- Landbouw, bosbouw en visserij

Secundaire sector:

- Bouwnijverheid
- Industrie
- Productie en distributie van elektriciteit, gas, stoom en gekoelde lucht
- Distributie van water; afval- en afvalwaterbeheer en sanering

Tertiaire sector:

- Diensten
- Verschaffen van accommodatie en maaltijden
- Vervoer en opslag
- Groot- en detailhandel

- Exploitatie van en handel in onroerende goed
- Administratieve en ondersteunende activiteiten
- Informatie en communicatie
- Financiële activiteiten en verzekeringen
- Vrije beroepen en wetenschappelijke en technische activiteiten

Quartaire sector:

- Onderwijs
- Menselijke gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening
- Kunst, amusement en recreatie

Merk op dat enkele bedrijven zich niet in de opgegeven opties konden vinden en "andere" selecteerden. In tabel 1 wordt dit ook als "andere" behouden, omdat we niet weten bij welke sector we deze bedrijven moeten voegen. Deze respondenten worden niet verwijderd uit de dataset omdat in de data-analyses wel kan blijken dat de hoofdactiviteit van een onderneming een significante invloed heeft op het inzetten op e-commerce.

In de enquête werd ook naar de verkoopverwachtingen van de respondenten gevraagd voor de komende twaalf maanden. 42 procent van de respondenten verwacht dat het aantal bestellingen zal gaan dalen, 30% verwacht dat corona geen invloed heeft op het aantal bestellingen en 28% verwacht dat het aantal bestellingen zal gaan stijgen. Deze informatie zal ook gebruikt worden bij het testen van de hypothesen. Het zou immers kunnen dat respondenten die verwachten dat het aantal bestellingen zal gaan dalen dit verwachten doordat zij de deuren verplicht moeten sluiten. Door in te gaan zetten op e-commerce zouden er dan toch nog bestellingen geplaatst kunnen worden. In deel 4.3 wordt hier verder op ingegaan.

Tot slot werden er ook enkele persoonlijke kenmerken van de respondenten bekeken. Er werd onder meer gevraagd wat voor een diploma de respondenten hadden behaald en of dat dan een diploma in een bedrijfseconomische richting was. Van de 221 personen gaven 72 personen aan dat ze geen diploma hoger onderwijs behaald hadden. De overige 149 personen hebben wel een diploma hoger onderwijs. Van deze 149 personen met een diploma hoger onderwijs hebben 85 personen hun diploma in een bedrijfseconomische richting behaald. Om de invloed van een bedrijfseconomisch diploma te meten wordt een dummy variabele opgesteld. 1 staat daarbij voor het hebben van een bedrijfseconomisch diploma, 0 voor het hebben van een ander diploma of geen diploma. Verder werd ook de entrepreneurial passion en entrepreneurial alertness van de respondenten gemeten. Het gemiddelde en de mediaan voor entrepreneurial passion bedraagt 5,5. Dat wil zeggen dat de respondenten het eerder eens tot eens zijn met de vraag of zij entrepreneurial passion hebben. Voor entrepreneurial alertness bedraagt het gemiddelde en de mediaan 5. Dat wil zeggen dat de respondenten het eerder eens zijn met de vraag of zij alert zijn voor het spotten van opportuniteiten.

In tabel 1 en 2 op de volgende pagina wordt een frequentietabel opgesteld voor de verschillende variabelen.

Tabel 1: Beschrijving van de data				
		Frequency	Percent	Cumulative Percent
E-commerce	Bedrijven die inzetten op e-commerce	140	63,3	63,3
	Bedrijven die niet inzetten op e-commerce	81	36,7	100
Familiebedrijf	Ja	87	39,4	39,4
	Nee	134	60,6	100
Sector	Primaire sector	2	0,9	0,9
	Secundaire sector	43	19,5	20,4
	Tertiaire sector	129	58,4	78,7
	Quartaire sector	15	6,8	85,5
	Andere	32	14,5	100
Verloop orders	Minder orders	99	44,8	44,8
	Evenveel orders	65	29,4	74,2
	Meer orders	57	25,8	100
Diploma	Hoger onderwijs in bedrijfs-economische richting	85	38,5	38,5
	Ander diploma	136	61,5	100

Tabel 2: Beschrijving van de data				
	Gemiddelde	Mediaan	Standaardafwijking	Variantie
Entrepreneurial passion	5,5097	5,5455	0,83780	0,702
Entrepreneurial alertness	5,0890	5,0	0,98915	0,978

4.2 Variabelen en regressiemodel

Om de opgestelde hypothesen te testen, zal een logistische regressie worden opgesteld. Daarbij wordt een onderscheid gemaakt tussen de afhankelijke, de onafhankelijke en de controle variabelen. Ze worden elk in een eigen sectie toegelicht.

4.2.1 Afhankelijke variabele

Deze masterproef tracht te achterhalen of familiebedrijven verschillen van niet-familiebedrijven bij het inzetten op e-commerce tijdens de corona crisis en wat de rol van entrepreneurial passion daarbij is. De afhankelijke variabele die in deze regressie gebruikt zal worden is daarom de volgende vraag uit de database: "Door de corona crisis zet mijn onderneming of zaak meer in op e-commerce in de toekomst." Dit wordt weergegeven door Y. Y kan de waarde één of nul aannemen. Eén betekent dat het bedrijf inzet op e-commerce in het post-coronatijdperk en nul dat het bedrijf niet gaat inzetten op e-commerce in het post-coronatijdperk.

4.2.2 Onafhankelijk variabelen

We willen weten of familiebedrijven verschillen van niet familiebedrijven bij het inzetten op e-commerce. Om het effect van het type bedrijf te achterhalen op de afhankelijke variabele, maken we gebruik van een dummyvariabele die we FAMILIEBEDRIJF noemen. Daarbij worden niet-familiebedrijven gelijkgesteld aan 0 en familiebedrijven gelijkgesteld aan 1.

Daarnaast willen we ook weten wat de invloed is van entrepreneurial passion bij het inzetten op e-commerce. Deze variabele noemen we ENTREPRENEURIAL PASSION. In het onderzoek van Cardon et al. (2013) werden items beschreven waarmee entrepreneurial passion gemeten kon worden. In de enquête werd deze gevalideerde methode ook gebruikt. De verschillende domeinen van entrepreneurial passion werden daardoor gemeten aan de hand van dertien vragen waarop de respondenten op een Likertschaal van één tot zeven konden antwoorden. Deze vragen waren:

1. Beoordeel onderstaande stellingen over uzelf: - Ik vind het spannend om nieuwe manieren te bedenken om onvervulde marktbehoeften op te lossen die gecommmercialiseerd kunnen worden.
2. Beoordeel onderstaande stellingen over uzelf: - Ik vind het leuk om te zoeken naar nieuwe ideeën om producten of diensten (commercieel) aan te bieden.
3. Beoordeel onderstaande stellingen over uzelf: - Ik ben gemotiveerd om erachter te komen hoe bestaande producten of diensten beter gemaakt kunnen worden.
4. "Beoordeel onderstaande stellingen over uzelf: - Ik blink uit in opportuniteiten identificeren."
5. Beoordeel onderstaande stellingen over uzelf: - Het bedenken van nieuwe oplossingen voor problemen is een belangrijk onderdeel van wie ik ben.
6. Beoordeel onderstaande stellingen over uzelf: - Een (nieuwe) onderneming oprichten boeit me.
7. Beoordeel onderstaande stellingen over uzelf: - Het bezitten van mijn eigen onderneming geeft me energie.
8. Beoordeel onderstaande stellingen over uzelf: - Het is leuk om een (nieuwe) onderneming uit te bouwen dankzij het opkomend succes ervan.

9. Beoordeel onderstaande stellingen over uzelf: - De oprichter van een onderneming zijn, is een belangrijk onderdeel van wie ik ben.
10. Beoordeel onderstaande stellingen over uzelf: - Ik vind het heel leuk om de juiste mensen te vinden om mijn product of dienst aan te verkopen.
11. Beoordeel onderstaande stellingen over uzelf: - De juiste mensen samenbrengen om voor mijn onderneming te werken, boeit me.
12. Beoordeel onderstaande stellingen over uzelf: - Het motiveert me om mezelf en medewerkers naar een hoger niveau te tillen om onze onderneming beter te maken.
13. Beoordeel onderstaande stellingen over uzelf: - Onderneming(en) ontwikkelen en laten groeien is een belangrijk onderdeel van wie ik ben.

Om de mate van samenhang van de vragen te meten werd de Chronbach's alpha berekend. Deze bedroeg 0,922. Dat betekent dat er een grote samenhang is tussen de vragen en ze alle dertien bijdragen tot het meten van entrepreneurial passion. De resultaten op deze vragen werden samengenomen door het gemiddelde van de gegeven antwoorden te nemen. Dit gemiddelde geeft de entrepreneurial passion van de respondent weer.

We willen ook nog weten hoe entrepreneurial alertness bijdraagt tot het inzetten op e-commerce. Deze variabele noemen we ENTREPRENEURIAL ALERTNESS. Om dit te meten maken we gebruik van het gemiddelde van de antwoorden op onderstaanden vragen (ook hier konden de respondenten antwoorden op een Likert-schaal van één tot zeven):

- "Beoordeel onderstaande stellingen over uzelf: - Ik zie een goede opportuniteit lang voordat anderen dat kunnen."
- "Beoordeel onderstaande stellingen over uzelf: - Zoeken naar nieuwe opportuniteiten in de omgeving boeit me echt."
- Hoeveel vertrouwen heeft u erin dat u succesvol ... 1: Geen vertrouwen 7: Volledig vertrouwen - ... nieuwe business opportuniteiten kan identificeren.

4.2.3 Controlevariabelen

Naast het al dan niet zijn van een familiebedrijf, entrepreneurial passion en entrepreneurial alertness zijn er nog andere variabelen die een effect hebben op het inzetten op e-commerce. Zo kan de sector waarin een onderneming actief is mee bepalen of het al dan niet interessant is om in te zetten op e-commerce. Zoals eerder werd besproken werden de ondernemingen onderverdeeld in de primaire, secundaire, tertiaire en quataire sector. Ook ondernemingen die een andere hoofdactiviteit hadden dan de keuzemogelijkheden werden behouden. Om het effect van de sector waarin een onderneming actief is te meten op het inzetten op e-commerce, werden een aantal dummyvariabelen aangemaakt. De eerste is SECUNDAIRE SECTOR. Alle bedrijven die in de secundaire sector actief zijn kregen daarbij de waarde 1, de andere bedrijven kregen de waarde 0. Zo kan gekeken worden of het actief zijn in de secundaire sector een invloed heeft op het inzetten op e-commerce. Voor de primaire, tertiaire en quataire sector werd hetzelfde gedaan. Deze dummyvariabelen heten respectievelijk PRIMAIRE SECTOR, TERTIAIRE SECTOR en QUARTAIRE SECTOR. Ook voor bedrijven die een andere hoofdactiviteit hadden dan de

opgegeven opties werd een dummy variabele gemaakt. Deze heet ANDERE HOOFDACTIVITEIT. De TERTIAIRE SECTOR zal als referentiecategorie gebruikt worden. De andere sectoren worden met andere woorden vergeleken met de tertiaire sector.

Vervolgens wordt ook gekeken of de verkoopverwachting van de respondenten een invloed heeft op het inzetten op e-commerce. Ook hiervoor worden dummyvariabelen aangemaakt. De eerste variabele heet MINDER ORDERS en bevat de respondenten die verwachten dat ze minder zullen verkopen door de coronacrisis. De tweede variabele heet MEER ORDERS en bevat de respondenten die verwachten dat ze meer zullen verkopen tijdens de coronacrisis. De referentiegroep zijn hier de respondenten die verwachten dat hun aan bestellingen niet beïnvloed zullen worden door de coronacrisis.

Tot slot wordt ook nog gekeken of het hebben van een bedrijfseconomisch diploma een invloed heeft op het inzetten op e-commerce tijdens de coronacrisis. Ook daarvoor werd een dummyvariabele aangemaakt BEDRIJFSECONOMISCH DIPLOMA. Deze variabele bevat alle personen die over een bedrijfseconomisch diploma beschikken. De referentiegroep zijn de personen zonder bedrijfseconomisch diploma.

4.2.4 Regressiemodel

Voor de data-analyse zal gebruik worden gemaakt van een binaire logistische regressie omdat de afhankelijke variabele (inzetten op e-commerce) een categorische variabele is met twee opties (inzetten op e-commerce en niet inzetten op e-commerce). Omdat zowel de invloed van de verschillende domeinen van entrepreneurial passion als entrepreneurial passion in het algemeen bekeken worden, worden er twee regressies uitgevoerd. Als dit in één regressie wordt bekeken, zou immers redundantie optreden. Samengevat vormen de drie categorieën van variabelen dan het volgende regressiemodel:

$$PR (Y = 1 | X_1, X_2, \dots, X_{10}) = \beta_0 + \beta_1(\text{FAMILIEBEDRIJF}) + \beta_2(\text{ENTREPRENEURIAL PASSION}) + \beta_3(\text{ENTREPRENEURIAL ALERTNESS}) + \beta_4(\text{SECUNDAIRE SECTOR}) + \beta_5(\text{PRIMAIRE SECTOR}) + \beta_6(\text{QUARTAIRE SECTOR}) + \beta_7(\text{ANDERE HOOFDACTIVITEIT}) + \beta_8(\text{MINDER ORDERS}) + \beta_9(\text{MEER ORDERS}) + \beta_{10}(\text{BEDRIJFSECONOMISCH DIPLOMA})$$

4.3 Regressieanalyse

In dit deel wordt het eerder geformuleerde regressiemodel gebruikt voor het toetsen van de hypothesen. De analyses worden uitgevoerd met behulp van het softwareprogramma SPSS.

Uit tabel drie kunnen we afleiden dat het model significant is op een 1% significantieniveau. Tabel vier geeft weer hoeveel procent van de afhankelijke variabele verklaard wordt door de onafhankelijke variabelen. Afhankelijk van welke R² gevolgd wordt, betekent dit dat het al dan niet meer inzetten op e-commerce voor 12,5% tot 17,1% verklaard wordt door de onafhankelijke variabelen in het regressiemodel.

Tabel 3: Variables in the Equation							
		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 0	Constant	.547	.140	15.364	1	<.001	1.728

Tabel 4: Model Summary			
Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	260.834	.125	.171

In tabel vijf wordt weergegeven wat de invloed van de onafhankelijke variabelen is op het al dan niet inzetten op e-commerce. Uit deze tabel kunnen we afleiden dat het zijn van een familiebedrijf niet significant is op het 10% significantieniveau. Dat wil dus zeggen dat het zijn van een familiebedrijf geen significante invloed heeft op het inzetten op e-commerce. We kunnen daardoor hypothese 1a - *In het post-coronatijdperk zetten niet-familiebedrijven meer in op e-commerce dan familiebedrijven* - en hypothese 1b - *In het post-coronatijdperk crisis zetten familiebedrijven meer in op e-commerce dan familiebedrijven* - niet bevestigen.

Daarnaast zien we dat hypothese twee - *Personen die stellen dat ze een passie voor ondernemen hebben, zetten in op e-commerce - bevestigd kan worden*. De variabele entrepreneurial passion is immers significant op het 5% significantieniveau. Uit de coëfficiënt kunnen we afleiden dat er een positief verband is tussen entrepreneurial passion en inzetten op e-commerce. Dat wil dus zeggen dat personen die meer passie hebben om te ondernemen, ook meer intentie hebben om in te zetten op e-commerce.

De derde hypothese - *Personen die stellen dat ze alert zijn voor het identificeren van opportuniteiten zetten in op e-commerce - kan ook niet bevestigd worden*. De variabele entrepreneurial alertness is niet significant op het 10% significantieniveau. Er kunnen dus geen uitspraken worden gedaan of entrepreneurial alertness leidt tot een meer intentie om in te zetten op e-commerce of niet.

De kernbevinding van deze studie is dus dat het zijn van een familiebedrijf geen significante invloed heeft op het inzetten op e-commerce. De literatuur voorspelde dat echter wel. Het blijkt immers zo dat entrepreneurial passion een veel grotere rol speelt dan het zijn van een familiebedrijf.

In de resultaten van de regressieanalyse kunnen we ook zien dat enkele controlevariabelen een belangrijke rol spelen bij de intentie om in te zetten op e-commerce. Zo zien we dat de variabele MEER ORDERS een significante invloed heeft op het 1% significantieniveau. De coëfficiënt is positief, dus dat wil zeggen dat bedrijven die verwachten dat hun orders gaan stijgen, ook een grotere intentie hebben om in te zetten op e-commerce. Daarnaast zien we dat de variabele SECUNDAIRE SECTOR ook een significante invloed heeft op het 10% significantieniveau. Hier is de coëfficiënt negatief, dus dat wil zeggen dat bedrijven die in deze sector actief zijn ook minder snel zullen inzetten op e-commerce in vergelijking met bedrijven in de tertiaire sector. Tot slot heeft ook de variabele BEDRIJFSECONOMISCH DIPLOMA een significante invloed hebben op het tien procent significantieniveau. Hier is de coëfficiënt positief, wat er op wijst dat bedrijfsleiders met een diploma in een bedrijfseconomische richting een meer intentie hebben om in te zetten op e-commerce.

Tabel 5: Variables in the Equation							
		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 ^a	Familiebedrijf	-.125	.325	.148	1	.701	.883
	Entrepreneurial passion	.505	.242	4.343	1	.037**	1.657
	Entrepreneurial alertness	-.015	.206	.005	1	.943	.985
	Primaire sector	.148	1.472	.010	1	.920	1.159
	Secundaire sector	-.764	.392	3.803	1	.051*	.466
	Quartaire sector	-.779	.604	1.663	1	.197	.459
	Andere	.479	.473	1.026	1	.311	1.615
	Door corona zullen mijn orders dalen	.287	.347	.685	1	.408	1.333
	Door corona zullen mijn orders stijgen	1.157	.439	6.938	1	.008***	3.181
	Diploma in bedrijfseconomische richting	.630	.323	3.814	1	.051*	1.878
	Constant	-2.558	1.064	5.783	1	.016**	.077

*, **, *** variabele is significant op het 0,10 niveau, 0,05 niveau, 0,01 niveau

Hoofdstuk 5: Conclusie

In dit hoofdstuk formuleren we een algemene conclusie waarin de centrale onderzoeksvraag wordt beantwoord. Daarnaast worden de beperkingen besproken alsook aanbevelingen voor verder onderzoek.

5.1 Algemene conclusie

Deze masterproef tracht een antwoord te formuleren op het volgende vraagstuk: "Zijn er verschillen tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven bij het inzetten op e-commerce tijdens de corona crisis en heeft entrepreneurial passion daar een invloed op?" Om deze vraag te beantwoorden werd eerst een literatuurstudie uitgevoerd die ons in staat stelde enkele hypothesen te formuleren.

Er werd gekeken wat de verschillen zijn tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven en hoe dit zich kan uiten op het vlak van innovatie. Met de inzichten verworven uit de literatuur konden hypothese 1a en 1b opgesteld worden die stelden dat respectievelijk niet-familiebedrijven dan wel familiebedrijven in het post coronatijdperk meer inzetten op e-commerce. Uit de data-analyse is echter gebleken dat het zijn van een familiebedrijf geen significante rol speelt bij het inzetten op e-commerce. Ondanks het gegeven dat familiebedrijven gemiddeld meer risico-avers zijn dan niet-familiebedrijven en langer blijven vasthouden aan hun traditionele werkwijzen, heeft dat dus geen belangrijke invloed bij de intentie om in te zetten op e-commerce. Als we naar de enquêtegegevens kijken zien we ook dat 35% van de niet-familiebedrijven in het post-coronatijdperk niet de intentie heeft om in te zetten op e-commerce, terwijl dat bij de familiebedrijven 39% is. Deze cijfers liggen dus zeer kort bij elkaar. Ook als we kijken naar de bedrijven die aangeven dat e-commerce al sterk ingeburgerd was in de bedrijfsvoering, zien we dat dit bij niet-familiebedrijven om 20% van de ondernemingen gaat en bij familiebedrijven om 16% van de ondernemingen. We kunnen dus concluderen dat het zijn van een familiebedrijf geen belangrijke rol speelt bij de intentie om in te zetten op e-commerce, ondanks dat de literatuur dit wel voorspelde.

Vervolgens werd ook onderzocht wat de invloed van entrepreneurial passion was. Passie is erg belangrijk voor het creëren en groeien van ondernemingen (Cardon et al. 2009). Het zorgt ervoor dat ondernemers over de benodigde energie beschikken om uitdagende situaties, zoals de coronacrisis, te overwinnen (Cardon et al., 2009). Tijdens de coronacrisis heeft e-commerce een belangrijke rol gespeeld voor veel bedrijven. Ondanks dat veel bedrijven de deuren moesten sluiten, konden ze door e-commerce toch hun producten en diensten blijven verkopen. Hypothese 2 onderzocht of entrepreneurial passion ook een rol speelde bij de intentie om in te zetten op e-commerce. Uit de data-analyse is gebleken dat entrepreneurial een significante invloed heeft bij het inzetten op e-commerce. Personen die stellen dat ze een passie voor ondernemen ervaren, zullen ook meer geneigd zijn om in te zetten op e-commerce.

Uit eerder onderzoek is gebleken dat een passie voor ondernemen de alertheid van ondernemers voor nieuwe opportuniteiten beïnvloedt (Li et al., 2020). Daarom werd met hypothese 3 - Heeft entrepreneurial alertness een invloed bij het inzetten op e-commerce? - onderzocht of entrepreneurial alertness een rol speelt bij het inzetten op e-commerce. Uit de regressieanalyse is echter gebleken dat dit geen significante rol speelt. Het alert zijn voor opportuniteiten zorgt er dus niet voor dat ondernemingen meer intentie hebben om in te zetten op e-commerce, ondanks dat er volgens de literatuur een samenhang zou zijn met entrepreneurial passion.

Aan de hand van deze hypothesen kunnen we de hoofdvraag van dit onderzoek - Zijn er verschillen tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven bij het inzetten op e-commerce tijdens de coronacrisis en heeft entrepreneurial passion daar een invloed op? - beantwoorden. Zoals uit hypothese 1a en 1b is gebleken zetten familiebedrijven niet significant meer of minder in op e-commerce. Er is dus geen statistisch bewijs gevonden dat familiebedrijven verschillen van niet-familiebedrijven bij het inzetten op e-commerce. Er kan wel statistisch aangetoond worden dat entrepreneurial passion een invloed heeft bij het inzetten op e-commerce. Personen die een grote passie voor ondernemen hebben, zullen meer inzetten op e-commerce. Entrepreneurial alertness daarentegen, dat gecorreleerd is met entrepreneurial passion, speelt geen significante rol bij het inzetten op e-commerce.

5.2 Gevolgen in de praktijk

Familiebedrijven hechten veel belang aan hun socioemotional wealth en zijn daardoor in economisch goede tijden risico-averser dan niet-familiebedrijven. In economisch slechte tijden zullen ze echter wel sneller zullen innoveren dan niet-familiebedrijven omdat ze dan voor de instandhouding van hun bedrijf vrezin. Tijdens de coronacrisis zaten we in zo een periode waarin het voor veel bedrijven in het begin economisch niet goed ging en we zouden dus kunnen verwachten dat familiebedrijven meer zijn gaan inzetten op e-commerce dan niet-familiebedrijven om hun voortbestaan te beschermen. Toch bleek dit uit de data-analyse niet het geval te zijn. Er was weinig verschil af te leiden tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven bij het inzetten op e-commerce. Dat zou verklaart kunnen worden doordat e-commerce als een extra verkoopkanaal wordt gezien. Het is vaak niet het enige verkoopkanaal van een bedrijf om haar producten of diensten te verkopen, waardoor familiebedrijven ook minder te verliezen hebben met er op in te zetten. Daarnaast is het tegenwoordig ook eenvoudiger geworden om online te verkopen en moeten er niet per se grote financiële investeringen mee gepaard gaan. Als je als onderneming via het platform bol.com wil verkopen moet je daar geen opstartkosten voor betalen. Enkel wanneer je begint te verkopen wordt er een commissie, afhankelijk van de productcategorie of productprijs, afgehouden. Daardoor is het risico beperkter, wat mee kan verklaren waarom weinig verschil merkbaar is tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Ook een eigen webshop opzetten kan tegenwoordig zonder dat daar grote financiële investeringen mee gepaard moeten gaan. Zo kan je bijvoorbeeld via e-commerce platform Shopify al een webshop beginnen van €24 per maand.

Verder is ook gebleken dat entrepreneurial passion een doorslaggevende rol speelt bij het inzetten op e-commerce. Entrepreneurial passion zorgt er mee voor dat ondernemers de energie vinden om om te gaan met uitdagende situaties. Tijdens de coronacrisis kan dat ertoe geleid hebben dat ze zijn gaan inzetten op e-commerce, waardoor hun bedrijven toch konden blijven verkopen of zelfs verder groeiden. Het is dus belangrijk dat ondernemers een passie hebben voor ondernemen om deze uitdagende situaties, zoals de coronacrisis, te overwinnen.

Uit de data-analyse bleek ook dat nog enkele andere factoren een rol spelen bij het inzetten op e-commerce. Zo blijkt dat de sector waarin een bedrijf actief is een significante invloed kan hebben op het inzetten op e-commerce. Bedrijven die in de secundaire sector actief zijn zetten volgens de data significant minder in op e-commerce dan bedrijven die in de tertiaire sector actief zijn. In deze enquête waren de hoofdactiviteiten van de bedrijven in de secundaire sector de volgende:

- Bouwnijverheid
- Industrie
- Productie en distributie van elektriciteit, gas, stoom en gekoelde lucht.

Voor bedrijven met deze hoofdactiviteit is het moeilijker om hun producten online te verkopen, wat kan verklaren waarom zij minder inzetten op e-commerce dan bedrijven in de tertiaire sector. Ook verkopen ondernemingen onderling zelden via webshops. Dat geldt in het bijzonder voor ondernemingen uit de secundaire sector die leverancier zijn van bedrijven uit de tertiaire sector. Daar worden de verkopen vaak geregeld met contracten. Zij zouden dan al een specifieke B2B webshop moeten opzetten, maar dat is vaak een stuk ingewikkelder dan een B2C-webshop. Daardoor zullen bedrijven in de secundaire sector vaak minder snel geneigd zijn om in te zetten op e-commerce dan bedrijven in de tertiaire sector. Entrepreneurial passion zou er echter wel voor kunnen zorgen dat ondernemers de energie vinden om met deze complexiteit om te gaan en toch een B2B-platform op te zetten in de toekomst. Er wordt immers gesteld dat België de eerste e-commerce trein heeft gemist (Bloovi Studio, 2020). Het is dus noodzakelijk dat ook de tweede trein niet wordt gemist.

In de tertiaire sector is het vaak wel eenvoudiger om producten online te gaan verkopen. De groot- en detailhandel zit bijvoorbeeld in de tertiaire sector. Deze producten kunnen vaak via een B2C webshop verkocht worden. De consument is het vandaag immers gewoon om via internet een product of dienst te kopen. Zo blijkt dat 80% van de Belgische internetgebruikers (93% van de bevolking) in 2021 wel eens iets in een webshop heeft gekocht.

Daarnaast bleek ook dat er een sterk verband is tussen bedrijven die verwachten dat hun orders gaan stijgen door de coronacrisis en het inzetten op e-commerce. Dat zou verklaart kunnen worden doordat e-commerce tijdens de coronacrisis een sterke groei kende. Bedrijven die op dat moment hebben ingezet op e-commerce konden daardoor ook verwachten dat ze meer producten via dit kanaal gingen verkopen. Daarnaast waren er ook bedrijven waarbij e-commerce voor de coronacrisis al sterk ingeburgerd was. Door de sterke groei van e-commerce tijdens de coronacrisis kan het zijn dat hun orders daardoor sterk stegen.

5.3 Beperkingen en toekomstig onderzoek

Aan de algemene conclusie van dit onderzoek zijn enkele beperkingen verbonden. We hebben onderzocht of het zijn van een familiebedrijf een rol speelt bij het al dan niet inzetten op e-commerce en we hebben gekeken wat de rol van entrepreneurial passion is. Daarvoor werd gebruik gemaakt van cross-sectionele data. Dat wil zeggen dat de gegevens verzameld werden op één bepaald tijdstip. Er kan daardoor geen rekening worden gehouden met verschillen in de tijd, waardoor het moeilijk is om causale uitspraken te doen. Als de vragenlijst een tweede keer is ingevuld door dezelfde groep na de tweede lockdown is het wel mogelijk om een longitudinaal onderzoek te doen, waardoor wel oorzaak-gevolgrelaties beschreven kunnen worden.

Daarnaast werd bij familiebedrijven geen rekening gehouden met welke generatie aan het roer van het bedrijf stond. Uit de literatuur blijkt immers dat familiebedrijven waarbij de eerste generaties aan het roer staan terughoudender zijn wat innovatie betreft. Latere generaties gaan echter meer als een niet-familiebedrijf handelen. Het zou dus kunnen dat de generatie die aan het roer staat van het bedrijf

een rol speelt bij het inzetten op e-commerce. Deze data was echter niet voorhanden in de database, waardoor er ook geen rekening mee kon worden gehouden. Er werd ook geen rekening gehouden of er een familiale of externe CEO het bedrijf leidde. Dat zou immers ook een invloed kunnen hebben.

Verder hebben we uit de dataset ook niet kunnen afleiden op welke manier een bedrijven inzet op e-commerce. Dat kan immers op vele manieren. Zo kan een bedrijf online verkopen via een eigen webshop, sociale media, e-mail marketing of het kan samenwerken met een groter platform zoals bol.com of Amazon. Om dat te achterhalen zou het voor een toekomstig onderzoek interessant kunnen zijn om een kwalitatief onderzoek te doen. Door middel van interviews of focusgroepen kan dan achterhaald worden op welke manier aan e-commerce wordt gedaan en wat daar de reden voor is.

Tot slot hebben we ook gezegd dat bedrijven die verwachten dat hun orders gaan stijgen significant meer gaan inzetten op e-commerce. We hebben hier een mogelijke reden voor aangehaald, maar het is niet zeker of dit ook werkelijk de reden is. Met behulp van kwalitatief onderzoek kan deze reden wel achterhaald worden.

Hoofdstuk 6: Bibliografie

- Arnauw, M. (2014). Corporate Governance in familiebedrijven: De balanceren van verschillende belangen.
- 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), 73–95. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00665.x>
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem1. *Family Business Review*, 15(1), 45–58. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00045.x>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Basco, R. (2013). The family's effect on family firm performance: A model testing the demographic and essence approaches. *Journal of Family Business Strategy*, 4(1), 42–66. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.12.003>
- Beck, L., Janssens, W., Debruyne, M., & Lommelen, T. (2011). A Study of the Relationships Between Generation, Market Orientation, and Innovation in Family Firms. *Family Business Review*, 24(3), 252–272. <https://doi.org/10.1177/0894486511409210>
- Belgische familiebedrijven in cijfers. (2022). FBN Belgium. <https://www.fbnbelgium.be/nl/>
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms. *Family Business Review*, 25(3), 258–279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Cardon, M. S., Gregoire, D. A., Stevens, C. E., & Patel, P. C. (2013). Measuring entrepreneurial passion: Conceptual foundations and scale validation. *Journal of Business Venturing*, 28(3), 373–396. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.03.003>
- Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J., & Drnovsek, M. (2009). THE NATURE AND EXPERIENCE OF ENTREPRENEURIAL PASSION. *Academy of Management Review*, 34(3), 511–532. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.40633190>
- Cardon, M. S., Zietsma, C., Saporito, P., Matherne, B. P., & Davis, C. (2005). A tale of passion: New insights into entrepreneurship from a parenthood metaphor. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 23–45. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.002>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. (2004). Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 335–354. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00049.x>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Classen, N., Carree, M., Van Gils, A., & Peters, B. (2013). Innovation in family and non-family SMEs: an exploratory analysis. *Small Business Economics*, 42(3), 595–609. <https://doi.org/10.1007/s11187-013-9490-z>
- Coppens, B., Piton, C., & Warisse, C. (2021, oktober). De Belgische economie in de nasleep van de COVID-19-schok. [nbb.be. Geraadpleegd op 17 december 2021, van https://www.nbb.be/nl/artikels/de-belgische-economie-de-nasleep-van-de-covid-19-schok](https://www.nbb.be/nl/artikels/de-belgische-economie-de-nasleep-van-de-covid-19-schok)

- Davis, J. H., Allen, M. R., & Hayes, H. D. (2010). Is Blood Thicker Than Water? A Study of Stewardship Perceptions in Family Business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1093–1116. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00415.x>
- De Massis, A., Di Minin, A., & Frattini, F. (2015). Family-Driven Innovation: Resolving the Paradox in Family Firms. *California Management Review*, 58(1), 5–19. <https://doi.org/10.1525/cmr.2015.58.1.5>
- De Vries, K. M. F. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59–71. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90071-8](https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90071-8)
- Donckels, R., & Fröhlich, E. (1991). Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4(2), 149–160. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1991.00149.x>
- Drucker, P. (1985). *Innovation & Entrepreneurship: Practice & Principles*. Harper & Row.
- Fagerberg, J. (2009). A Guide to Schumpeter. *Center for Advanced Study*, 20–22.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Gomez-Mejia, L. R., Hoskisson, R. E., Makri, M., Sirmon, D. G., & Campbell, J. T. (2011). Innovation and the preservation of socioemotional wealth: The paradox of R&D investment in family controlled high technology firms. *Mays Business School, Texas A&M University*.
- Gozukara, I., & Colakoglu, N. (2016). Enhancing Entrepreneurial Intention and Innovativeness of University Students: The Mediating Role of Entrepreneurial Alertness. *International Business Research*, 9(2), 34–45. <https://doi.org/10.5539/ibr.v9n2p34>
- Gubbins, C., & MacCurtain, S. (2008). Understanding the Dynamics of Collective Learning: The Role of Trust and Social Capital. *Advances in Developing Human Resources*, 10(4), 578–599. <https://doi.org/10.1177/1523422308320372>
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>
- Haji Mirza Hossein Yazdi, N. (2018). The impact of F-PEC scale and strategic planning in the family business. *Accounting*, 4(1), 11–20. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2017.5.001>
- Hall, B. H., & Rosenberg, N. (2010). *Handbook of the Economics of Innovation*. Elsevier Gezondheidszorg.
- Handler, W. C. (1989). Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257–276. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00257.x>
- Hayton, J. C., & Cholakova, M. (2012). The Role of Affect in the Creation and Intentional Pursuit of Entrepreneurial Ideas. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(1), 41–67. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00458.x>
- Hernández-Linares, R., Sarkar, S., & Cobo, M. J. (2018). Inspecting the Achilles heel: a quantitative analysis of 50 years of family business definitions. *Scientometrics*, 115(2), 929–951. <https://doi.org/10.1007/s11192-018-2702-1>
- Holmstrom, B. (1989). Agency costs and innovation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 12(3), 305–327. [https://doi.org/10.1016/0167-2681\(89\)90025-5](https://doi.org/10.1016/0167-2681(89)90025-5)

- Hu, R., Wang, L., Zhang, W., & Bin, P. (2018). Creativity, Proactive Personality, and Entrepreneurial Intention: The Role of Entrepreneurial Alertness. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00951>
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Sarathy, R., & Murphy, F. (2010). Innovativeness in family firms: a family influence perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 85–101. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9268-5>
- Kovak, N. (2016). Innovatie in bedrijven: een data-analyse.
- Laforet, S. (2016). Effects of organisational culture on organisational innovation performance in family firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(2), 379–407. <https://doi.org/10.1108/jsbed-02-2015-0020>
- Lansberg, I. S. (1983). Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, 12(1), 39–46. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90025-6](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90025-6)
- Li, C., Murad, M., Shahzad, F., Khan, M. A. S., Ashraf, S. F., & Dogbe, C. S. K. (2020). Entrepreneurial Passion to Entrepreneurial Behavior: Role of Entrepreneurial Alertness, Entrepreneurial Self-Efficacy and Proactive Personality. *Frontiers in Psychology*, 11, 1–19. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01611>
- Malinoski, M., & Perry, G. S. (2011). How do I measure “innovation”. <https://www.basicknowledge101.com/pdf/measureinnovation.pdf>
- Mandl, I. (2008). Overview of family business relevant issues. *Austrian Institute for SME Research*, 2008(13).
- Matser, I. (2010). Ondernemen in familiebedrijven. Christelijke Hogeschool Windesheim.
- Mazzi, C. (2011). Family business and financial performance: Current state of knowledge and future research challenges. *Journal of Family Business Strategy*, 2(3), 166–181. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2011.07.001>
- Means, B. (2013). Non-Market Values in Family Businesses. *William & Mary Law Review*, 1185–1250.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses. *Journal of Management Studies*, 45(1), 51–76.
- Miller, D., Wright, M., Breton-Miller, I. L., & Scholes, L. (2015). Resources and Innovation in Family Businesses: The Janus-Face of Socioemotional Preferences. *California Management Review*, 58(1), 20–40. <https://doi.org/10.1525/cm.2015.58.1.20>
- Nieto, M. J., Santamaria, L., & Fernandez, Z. (2013). Understanding the Innovation Behavior of Family Firms. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 382–399. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12075>
- Padgett, M. Y., & Morris, K. A. (2005). Keeping it “All in the Family:” Does Nepotism in the Hiring Process Really Benefit the Beneficiary? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(2), 34–45. <https://doi.org/10.1177/107179190501100205>
- Palmer, D. A., Jennings, P. D., & Zhou, X. (1993). Late Adoption of the Multidivisional Form by Large U.S. Corporations: Institutional, Political, and Economic Accounts. *Administrative Science Quarterly*, 38(1), 100–131. <https://doi.org/10.2307/2393256>
- Poza, E. J. (2022). *Family Business*. Suoth-Western College Pub, 2009. 3rd Edition.

- Rondi, E., De Massis, A., & 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*, 10(4). <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.12.001>
- Schein, P. A. (2016). *Organizational Culture and Leadership*. Wiley.
- Scherer, F., & Harhoff, D. (2000). Technology policy for a world of skew-distributed outcomes. *Research Policy*, 29(4–5), 559–566. [https://doi.org/10.1016/s0048-7333\(99\)00089-x](https://doi.org/10.1016/s0048-7333(99)00089-x)
- Schmid, T., Achleitner, A. K., Ampenberger, M., & Kaserer, C. (2014). Family firms and R&D behavior – New evidence from a large-scale survey. *Research Policy*, 43(1), 233–244. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.08.006>
- Shah, R., & Gao, Z. (2014). *Innovation, Entrepreneurship, and the Economy in the US, China, and India (1ste editie)*. Elsevier Gezondheidszorg.
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339–358. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00013>
- Soluk, J., Kammerlander, N., & De Massis, A. (2021). Exogenous shocks and the adaptive capacity of family firms: exploring behavioral changes and digital technologies in the COVID-19 pandemic. *R&D Management*, 51(4), 364–380. <https://doi.org/10.1111/radm.12471>
- Steiger, T., Duller, C., & Hiebl, M. R. W. (2015). No Consensus in Sight: An Analysis of Ten Years of Family Business Definitions in Empirical Research Studies. *Journal of Enterprising Culture*, 23(01), 25–62. <https://doi.org/10.1142/s0218495815500028>
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
- Tokarczyk, J., Hansen, E., Green, M., & Down, J. (2007). A Resource-Based View and Market Orientation Theory Examination of the Role of “Familianness” in Family Business Success. *Family Business Review*, 20(1), 17–31. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00081.x>
- Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms. *Family Business Review*, 18(1), 23–40. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00028.x>
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 363–381. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00051.x>
- Zellweger, T. (2017). *Managing the Family Business*. Edward Elgar Publishing.