



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterthesis

Productinnovatie in ambachtelijke ondernemende families door diversificatie

Maxime Grutman

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

PROMOTOR :

Prof. dr. dr. Frank LAMBRECHTS

BEGELEIDER :

De heer Seppe CROONEN



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

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

2022
2023



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische
wetenschappen

Masterthesis

Productinnovatie in ambachtelijke ondernemende families door diversificatie

Maxime Grutman

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

PROMOTOR :

Prof. dr. dr. Frank LAMBRECHTS

BEGELEIDER :

De heer Seppe CROONEN

Woord vooraf

Met enige fierheid presenteer ik dit werkstuk als bekroning van mijn universitaire reis aan de Universiteit Hasselt. Deze scriptie markeert het hoogtepunt van mijn studie in de richting Toegepaste Economische Wetenschappen met als afstudeerrichting Ondernemerschap en Innovatie, die ik de afgelopen vier jaar gevolgd heb. Gedurende mijn academisch avontuur heb ik me laten inspireren door de talrijke mogelijkheden die de economische wetenschappen te bieden hebben.

Graag zou ik ook van deze gelegenheid gebruik willen maken om mijn waardering ten opzichte van verschillende personen te uiten die mij gedurende dit proces hebben bijgestaan. In eerste instantie gaat mijn dank uit naar mijn promotor, Prof. Dr. Frank Lambrechts, en mijn co-promotor, de heer Seppe Croonen. Zij hebben mij gedurende het hele jaar ondersteuning en begeleiding geboden, alsook interessante inzichten getoond. Met behulp van hun steun en waardevolle feedback hebben zij enorm bijgedragen aan mijn onderzoek.

Daarnaast wil ik ook al mijn respondenten bedanken, die hun kostbare tijd en kennis hebben willen delen om deel te nemen aan dit onderzoek. De passie voor hun vak hebben dit werk enorm verrijkt en verdiept.

Tenslotte wil ik mijn waardering ten opzichte van mijn ouders en vrienden uitspreken. Hun constante steun, hulp, vertrouwen en aanmoediging hebben mij mede gevormd tot de persoon die ik vandaag de dag geworden ben.

Maxime Grutman
Augustus 2023

Samenvatting

Familiebedrijven vormen een substantieel deel van onze economie. Binnen deze context, vooral bij ambachtelijke familiebedrijven, ligt het behoud van traditie en vakmanschap aan de basis van langetermijnsucces. Echter, wanneer er aan productinnovatie gedaan wordt door diversificatie als innovatiestrategie te overwegen, met als doel competitief te blijven en klanten te behouden, ontstaan er diverse uitdagingen. Door weinig onderzoek in de academische literatuur over diversificatie bij ambachtelijke familiebedrijven, zal er in deze thesis dan ook onderzocht worden wat het effect van deze strategie nu juist is. Een specifieke focus op de rol van traditie en diepgewortelde familiewaarden zal hierbij gelegd worden.

Deze masterproef maakt gebruik van een verkennende kwalitatieve onderzoeksapproach die gebaseerd is op een meervoudige casestudie. Voorafgaand aan de casestudie werd er eerst een literatuurstudie gedaan. De cases die van deze studie deel uitmaken bevinden zich in de bier- en stokerijsector en bestaan uit vier brouwerijen en een stokerij. Ieder van deze ondernemingen moest voldoen aan enkele criteria. Zo moest de onderneming al vier à vijf generaties in bezit zijn en beheerd worden door dezelfde familie. Door verschillende bedrijven in eenzelfde sector te bevragen over diversificatie als innovatiestrategie, kunnen er meer inzichten verkregen worden over in welke mate deze strategie succesvol kan zijn, en welke impact de rol van traditie zou kunnen hebben. De *grounded theory* is de methode die gehanteerd werd. Er werden dus in zijn geheel zeven respondenten over deze vijf casusbedrijven geïnterviewd, waarbij de data na ieder interview meteen werden verwerkt om mee te nemen naar het volgende interview. Dit werd gedaan aan de hand van een driedelig coderingsproces. Uit dit proces kwamen vijf thema's naar boven die vorm gaven aan de meest voorname bevindingen. Deze bevindingen werden dan bijgevolg vergeleken met de literatuur.

In de bevindingen kon waargenomen worden dat de drijfveren om te kiezen voor diversificatie als innovatiestrategie bij ambachtelijke familiebedrijven vooral vertrekken vanuit economische doeleinden, om waarde te creëren en risico te spreiden. Ook de creatie en het behoud van een concurrentieel voordeel was een vrij belangrijk motief om voor diversificatie als strategie te opteren. Dit werd in de literatuur ook zo bevonden.

De drie voornaamste vormen van diversificatie, namelijk productdiversificatie, diversificatie van bedrijfsactiviteiten en geografische diversificatie werden behandeld. Elk van deze vormen brengt complexiteit en uitdagingen met zich mee, waarbij de interviews meer concrete illustraties van uitdagingen opleverden dan de literatuur. Uiteraard zijn dit voor ieder bedrijf andere uitdagingen. Er kwam ook duidelijk naar voren dat diversificatie voor deze ambachtelijke familiebedrijven niet enkel vanuit financieel oogpunt werd benaderd. Resultaten onthulden dat diversificatie waardegedreven is, waarbij het overbrengen van het verhaal naar de consument essentieel is. De manier van diversifiëren moet het bedrijfs-DNA weerspiegelen en de ware identiteit tonen. Hierbij komt traditie vaak naar voren als een versterkende factor. Zowel de literatuur als de bevindingen benadrukken dat vasthouden aan tradities innovatie kan belemmeren, maar het kan ook dienen als

ondersteunende factor om een betere connectie met de consument tot stand te brengen. Een hoge mate van familiebetrokkenheid en het handhaven van familiewaarden en -normen worden hierbij beiden positief gezien als stimulans voor het ontsluiten van innovatieve wegen en het bevorderen van een gevoel van eenheid binnen de onderneming.

Een opvallende afwijking tussen de literatuur en de bevindingen is de relatieve verwaarlozing van de kernactiviteiten. Waar de literatuur suggereert dat diversificatie als innovatiestrategie de focus op kernactiviteiten kan verzwakken, benadrukken de bevindingen het tegengestelde. De onderzochte bedrijven verklaren dat hun kernactiviteiten nog steeds centraal staan en dat diversificatie simpelweg meer of anders proberen doen, inhoudt.

Dit onderzoek tracht waardevolle inzichten te bieden in de benadering hoe ambachtelijke familiebedrijven diversificatie als innovatiestrategie benaderen en integreren, waarbij traditionele waarden en innovatie hand in hand gaan. Deze inzichten dragen niet alleen bij aan het academische begrip van de dynamiek van dergelijke bedrijven, maar hebben ook praktische relevantie voor ondernemers en beleidsmakers die betrokken zijn bij het bevorderen van duurzame groei en succes in deze sector.

Echter is dit onderzoek vanuit een eerder verkennend perspectief benaderd, daarom wordt er aanbevolen om dieper in te gaan op de verbanden tussen ambachtelijke familiebedrijven, diversificatie als innovatiestrategie en de invloed van traditie. Het onderzoek richtte zich specifiek op twee verwante sectoren, maar er is potentieel voor uitbreiding naar andere ambachtelijke sectoren om te bepalen of vergelijkbare effecten aanwezig zijn.

Voor toekomstig onderzoek wordt aangeraden om een grotere steekproef te gebruiken, wat uitzonderingen beter kan identificeren en een beter representatief beeld kan geven van diversificatie als innovatiestrategie bij ambachtelijke familiebedrijven. Hierdoor kunnen de bevindingen verder worden verfijnd en breder gevalideerd.

Woord vooraf

Samenvatting

1. Introductie	1
2. Literatuurstudie	3
2.1 <i>Kernbegrippen</i>	3
2.1.1 Ambachtelijke familiebedrijven	3
2.1.2 Diversificatie	3
2.1.3 Innovatie	4
2.1.4 Traditie	4
2.2 <i>Noodzaak om te diversifiëren</i>	4
2.3 <i>Hoe diversifiëert men</i>	6
2.3.1 Productdiversificatie	6
2.3.2 Diversificatie in ondernemingsactiviteiten	6
2.3.3 Geografische diversificatie	7
2.4 <i>Tweeledig perspectief over het effect van diversificatie</i>	7
2.5 <i>Rol van traditie bij diversificatie als innovatiestrategie</i>	8
2.6 <i>Conclusie theoretisch kader</i>	10
3. Onderzoeksmethode	10
3.1 <i>Grounded Theory</i>	10
3.2 <i>Multiple Case Study: Brouwerijen & Stokerijen</i>	11
3.3 <i>Dataverzameling</i>	11
3.4 <i>Data-analyse</i>	13
3.5 <i>Het omsluiten van de literatuur</i>	15
4. Bevindingen	16
4.1 <i>Diversificatieproces</i>	16
4.2 <i>Risicobeperkende en marktgerichte diversificatie</i>	17
4.3 <i>Traditie: een belangrijk fundament of gewoon oubolligheid?</i>	18
4.4 <i>Diversificatie: een uitdaging voor kleine spelers</i>	19
4.5 <i>Generationale kennis & innovatie</i>	20
4.6 <i>Conclusie bevindingen</i>	21
5. Discussie	21
6. Conclusie	25
7. Aanbevelingen verder onderzoek	26
8. Bronnenlijst	28
9. Bijlage – Interviewleidraad	32



Productinnovatie in ambachtelijke ondernemende families door diversificatie

Maxime Grutman

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

KERNWOORDEN

Diversificatie
Innovatie
Ambacht
Strategie
Traditie
Traditie-innovatie paradox
Concurrentievoordeel

ABSTRACT

Deze masterproef onderzoekt hoe ambachtelijke familiebedrijven diversificatie als innovatiestrategie benaderen en integreren, met aandacht voor traditionele waarden en innovatie. Onderzoek werd uitgevoerd in de bier- en stokerijsector, via een meervoudige casestudie met vier brouwerijen en een stokerij. Deze zijn elk over meerdere generaties familiaal beheerd. Economische drijfveren, waardecreatie en risicospreiding, samen met het behoud van concurrentievoordeel, kunnen leiden tot succesvolle diversificatie als innovatiestrategie. De studie behandelt productdiversificatie, diversificatie in ondernemingsactiviteiten en geografische diversificatie, waarbij blijkt dat traditie vaak dient als versterkende factor, en dus een belangrijke rol kan spelen bij zowel innovatie als diversificatie. Familiebetrokkenheid en het handhaven van waarden stimuleren innovatie en eenheid binnen het bedrijf. Opmerkelijk is dat de focus op de kernactiviteiten niet verzwakt, in tegenstelling tot wat in de literatuur beweerd wordt. De unieke aard van ambachtelijke familiebedrijven heeft dus eerder een innovatief dan een oubollig en conservatief karakter. Het onderzoek heeft als doel zowel bij te dragen aan het academisch gegeven als aan de praktijk, bij het bevorderen van duurzaam succes in ambachtelijke familiebedrijven door middel van diversificatie als innovatiestrategie.

1. Introductie

Familiebedrijven spelen een belangrijke rol in de huidige economie. Zo hebben 77 procent van alle bedrijven in België een

familiaal karakter (Depuydt, 2019). Bedrijven met een familiaal karakter zijn bedrijven waar één of meerdere families aandeelhouder zijn, met de intentie om het bedrijf aan volgende generaties over te laten (Chua et al., 1999). Als deze twee elementen zich ook dan vertalen

in het behouden van controle over de familiale onderneming een zekere standvastigheid en een lange termijnkijk op het beleid, dan is de term 'familiebedrijf' op zijn plaats (Van Hoof, 2021). In de Verenigde Staten zijn familiebedrijven verantwoordelijk voor zo'n 63% van het BBP (De Massis et al., 2015). Veel van deze familiebedrijven zijn gebaseerd op een rijke geschiedenis aan traditie, vakmanschap en erfgoed (Pruppers & EY, 2019). Een bijzondere groep binnen deze familiebedrijven, zijn deze met een ambachtelijk karakter. Bij deze bedrijven ligt de focus in specialisatie van het maken van unieke en hoogwaardige producten, veelal manueel vervaardigd. Het behoud van het familiaal vermogen en de reputatie van het bedrijf is daarom van cruciaal belang voor de continuïteit en het succes van het bedrijf op lange termijn.

Om de continuïteit van een onderneming te garanderen, is het creëren van een competitief voordeel en het behouden en vergroten van het marktaandeel dus van essentieel belang (Van den Broele, 2015). Naast liquiditeit en solvabiliteit, wordt innovatie beschouwd als een van de belangrijkste bouwstenen voor het waarborgen van die continuïteit (Cantalone, Chan & Cui, 2006; Banbury & Mitchell, 1995). Innovatie kan op vele manieren plaatsvinden, en deze masterproef richt zich specifiek op een belangrijk aspect van innovatie, namelijk diversificatie als innovatiestrategie. Diversificatie is een veelgebruikte strategie om een competitief voordeel te behouden en klanten aan het bedrijf te binden door activiteiten over meerdere gebieden te spreiden. Hier rijst de vraag of diversificatie voor ambachtelijke familiebedrijven een geschikte strategie is en of het behoud van

traditie en vakmanschap mogelijk in conflict komt met de behoefte aan diversificatie.

De rol van traditie bij diversificatie als innovatiestrategie van familiebedrijven is tweeledig. Aan de ene kant kan traditie een bron van kracht en onderscheid zijn voor familiebedrijven, waarbij positieve merkassociaties zoals betrouwbaarheid, authenticiteit en verantwoordelijkheid worden opgeroepen. Aan de andere kant kan traditie ook een belemmering vormen voor innovatie en verandering, waardoor familiebedrijven als inflexibel, gesloten en weinig dynamisch worden gezien. Familiebedrijven moeten daarom een balans vinden tussen het behoud van hun erfgoed en het aanpassen aan nieuwe marktomstandigheden (Kopinsky, M., 2019). Een doeltreffende aanpak kan zijn om traditie voortdurend te koppelen aan innovatie, waardoor het bedrijf zich kan profileren als een familiebedrijf dat dankzij zijn tradities blijft innoveren (Accountancy Van Morgen, 2020). Deze masterproef onderzoekt dus kritisch hoe diversificatie als strategie in familiale ambachtelijke ondernemingen kan worden benaderd en welk effect dit heeft op de kernwaarden binnen deze bedrijven. Hierbij ligt de focus vooral op de rol van traditie en hoe deze kan bijdragen aan het behoud van de unieke kenmerken van deze bedrijven. De bedoeling van dit werk is dan ook een bijdrage te leveren aan het onderzoek betreffende familiebedrijven, specifiek met een ambachtelijk karakter. Het onderzoek draagt bij aan de studie rond diversificatiestrategieën. Diversificatie is een strategie die als risicovol gezien wordt, en dus een strategie is die onder familiebedrijven liever niet gehanteerd wordt aangezien deze geassumeerd worden risicoavers te zijn. Ook de paradox die er is tussen traditie en

innovatie bij deze familiebedrijven zal van dichterbij onderzocht worden.

2. Literatuurstudie

Om te kunnen onderzoeken in welke mate diversificatie de juiste innovatiestrategie is voor ambachtelijke familiebedrijven, is het belangrijk om eerst een duidelijk beeld te vormen van de kernbegrippen die in deze masterproef aan bod komen. Nadien zal er gekeken worden van waar de noodzaak komt om te diversifiëren welke in eerste instantie zou berusten om gezien de huidige conjunctuur de concurrentie een stap voor te blijven. Vervolgens zal deze literatuurstudie meer duidelijkheid geven hoe er gediversifiëerd kan worden, waarom er gediversifiëerd wordt, en indien er bepaalde risico's ontstaan bij het diversifiëren welke deze dan ook zijn. Tot slot zal de rol van traditie in heel dit diversificatie verhaal besproken worden.

2.1 Kernbegrippen

Innovatie, diversificatie, traditie, ambacht en familiebedrijven zijn belangrijke concepten die een cruciale rol spelen in deze thesis over de uitdagingen en kansen voor familiebedrijven in de moderne economie.

2.1.1 Ambachtelijke familiebedrijven

Bovendien ligt de focus binnen deze masterproef op ambachtelijke familiebedrijven. We kunnen over een ambacht spreken als er voldaan is aan drie voorwaarden. Ten eerste moeten de componenten waaruit het product is vervaardigd zichtbaar zijn in het eindproduct

en moet de vervaardiger kunnen aantonen dat de gebruikte grondstoffen specifiek zijn en kunnen worden getest. Ten tweede moet het product op een manuele manier worden vervaardigd door een gespecialiseerde vakman met specifieke vaardigheden en kennis. Ten slotte mag de productie niet op te grote schaal plaatsvinden en moet deze worden uitgevoerd op kleine tot zeer kleine schaal, hoewel specifieke hoeveelheden niet worden gegeven (FOD Economie, 2019; Costin, 2001). Ambachtelijke vaardigheden en kennis worden vaak van generatie op generatie doorgegeven binnen familiebedrijven. Deze ambachtelijke vaardigheden zijn vaak een belangrijk onderdeel van de traditie en identiteit van een familiebedrijf. Het gebruik van traditionele productiemethoden en hoogwaardige materialen kan bijdragen aan de kwaliteit van het product en kan bijdragen aan het imago van het familiebedrijf (Vonk, 2021).

2.1.2 Diversificatie

Diversificatie is een andere belangrijke factor voor familiebedrijven. Door zich te diversifiëren in verschillende ondernemingsactiviteiten of zich te diversifiëren binnen eenzelfde activiteit als innovatiestrategie kunnen familiebedrijven hun risico's spreiden en hun ondernemingsactiviteiten stabiliseren. Door te diversifiëren kunnen familiebedrijven hun inkomstenbronnen verbreden en hun veerkracht vergroten. Diversificatie wordt als een strategische keuze beschouwd die ondernemingen van alle soorten overwegen om hun concurrentievoordeel in een nationale en internationale context op te bouwen en te behouden (Delbufalo et al., 2016). Diversificatie wordt dus als een vorm van innovatie beschouwd aangezien het

voornaamste doel is om waarde te behouden en te creëren omdat het bedrijf in kwestie door diversificatie in staat gesteld wordt om nieuwe producten en markten te gaan verkennen. Bij het toepassen blijft het ten allen tijden belangrijk de kernactiviteiten niet te verwaarlozen. Dit gaat gepaard met een toename in structuur en een toename van de professionaliteit van de leidinggevenden (Van Hamel, 2005).

2.1.3 Innovatie

Ook al kan diversificatie beschouwd worden als een vorm van innovatie, toch wordt innovatie regelmatig op een foute manier geïnterpreteerd. Zo is innovatie geen eenmalige gebeurtenis, maar moet het gezien worden als een continu proces. Bedrijven moeten een cultuur van innovatie ontwikkelen en zich continu aanpassen aan veranderende omstandigheden (Bouwen & Fry, 1988). Innovatie wordt gedefinieerd als een proces waarbij ondernemingen op zoek gaan naar inzichten in diverse vakgebieden die zij vervolgens proberen samen te voegen tot nieuwe combinaties van kennis (De Massis et al., 2016).

2.1.4 Traditie

Dit artikel leunt op de temporele dimensie van innovatie. Deze verduidelijkt het zoeken naar kennis gecreëerd op verschillende momenten in het verleden om nieuwe producten te creëren of bestaande producten te verbeteren (De Massis et al., 2016). Dit sluit aan bij een belangrijk aspect dat binnen familiale ondernemingen niet vergeten mag worden, namelijk traditie. Het temporele zoekproces vertoont dus sterke gelijkenissen met het begrip traditie, dat verwijst naar de

voorraad kennis, vaardigheden, materialen, productieprocessen, waarden en overtuigingen uit het verleden (Messeni Petruzzelli & Albino, 2012). Door in de tijd te gaan zoeken naar innovatie, ontstaan er innovatieve voordelen zoals het verminderen van het risico van onjuiste toepassingen van nieuwe kennis en het vergroten van de betrouwbaarheid en legitimiteit van innovaties (Heeley & Jacobson, 2008, Hargadon & Douglas, 2001). In sectoren als de gezondheids-, voedsel-, en drankenindustrie kan het leunen op het verleden om innovatie te creëren bijzonder effectief zijn. Dit is zo omdat klanten een blijvende behoefte hebben die kan worden bevredigd door de spanning tussen behoud en aanpassing te beheersen. Het beheersen van deze spanning helpt de legitimiteit van de innovatieve oplossingen en de kans op acceptatie in de markt te vergroten (Hargadon & Douglas, 2001). Het samenvoegen van historische kennis in nieuwe producten kan positieve emoties opwekken en innovatieve functionaliteiten bekrachtigen (De Massis et al., 2016).

2.2 Noodzaak om te diversifiëren

Diversificatie is een integraal onderdeel van bedrijfsstrategie die op termijn vaak gehanteerd wordt (Hafner, 2021). Veel bedrijven al dan niet met een familiaal karakter gaan zich focussen op activiteiten verschillend aan hun kernactiviteiten. Echter is het dan van belang om te bekijken of diversificatie dan wel de juiste strategie is, en voldoende voordelen met zich meebrengt in verhouding met de nadelen. Ook moet de opbrengst groter zijn dan de kost die deze strategische keuze met zich meebrengt.

Volgens het onderzoek van Delbufalo et al. (2016) dat zich focust op de relatie tussen diversificatie, familiebetrokkenheid en bedrijfsprestaties zijn er verschillende voordelen betreffende diversificatie. In eerste instantie wordt er gesuggereerd dat diversificatie kan leiden tot verbeterde bedrijfsprestaties betreffende omzetgroei en winst. Echter kan dit teniet gedaan worden door mogelijke hogere financieringskosten doordat het bedrijf in kwestie meer middelen nodig zal hebben om te investeren in nieuwe activiteiten. Ook operationele kosten kunnen stijgen, aangezien het bedrijf meer middelen moet inzetten om meerdere ondernemingsactiviteiten te beheren (Hafner, 2021). Verder kan diversificatie als innovatiestrategie ook interessant zijn om risico's te verminderen. Deze risico's zijn voornamelijk financiële risico's, omdat er door diversificatie inkomsten uit meerdere bronnen gehaald kunnen worden. Verder kunnen er ook mogelijkheden ontstaan om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen die vervolgens kunnen gebruikt worden om de kernactiviteiten te verbeteren. Kernactiviteiten kunnen in het geval van diversificatie ook wel eens verwaarloosd worden. De focus gaat eerder naar de nieuwe producten, projecten, ... waardoor er minder naar de *core business* gekeken wordt. Ook de complexiteit binnen een onderneming kan toenemen als er meer gediversifiëerd wordt, aangezien er veel meer achter de schermen zal moeten gebeuren dan wanneer er enkel de kernactiviteiten waren (Hafner, 2021; Delbufalo et al., 2016). Dit kan ook voor complicaties zorgen binnen de eigendomsstructuur, als er verschillende takken ontstaan binnen het familiebedrijf die niet allemaal dezelfde waarde hebben kan dit voor spanningen zorgen binnen de familie,

alsook bij de aandeelhouders. Een familiebedrijf kan, door aan diversificatie te doen, naast de oorspronkelijke kernactiviteiten, activiteiten gaan ontplooiën met een eventueel commercieel of maatschappelijk doeleinde. Een brouwerij kan bijvoorbeeld een restaurant of brasserie openen. De familie kan zich dan vertakken in het eigendom, waardoor het eigendom steeds over meer familieleden verspreid raakt. Dit kan leiden tot een complexere eigendomsstructuur (Van Hamel, 2005).

Ten laatste beargumenteert Hafner (2021) dat er synergievoordelen kunnen ontstaan indien er gediversifiëerd wordt binnen hetzelfde marktsegment. Indien dit het geval is kunnen er mogelijk zowel middelen als capaciteiten gedeeld worden. Hiermee wordt bedoeld dat men bepaalde kennis alsook producten et cetera die het bedrijf al ontwikkeld heeft, ook voor deze nieuwe activiteit binnen hetzelfde marktsegment gaat kunnen gebruiken om dit nieuwe product te gaan produceren.

Om succesvol te zijn bij diversificatie hebben familiebedrijven vaak een streepje voor. Volgens Delbufalo et al. (2016) komt dit door een aantal factoren waar niet-familiebedrijven minder over beschikken. Ten eerste is er geen of minder druk door externe aandeelhouders, waardoor er minder nood is aan winst op korte termijn. Zo kan er makkelijker geïnvesteerd worden in langetermijnprojecten, eventueel diversificatie gerelateerd. Ook zijn familiebedrijven, waarbij er een grote familiale betrokkenheid is, steeds op zoek naar mogelijkheden om de continuïteit van het bedrijf te garanderen. Dit heeft ook te maken met het feit dat familieleden sneller emotioneel gebonden zijn aan het bedrijf dan

bij niet-familiebedrijven. Ten slotte beschikken veel familiebedrijven over een lange geschiedenis en traditie. Door de kennis waarover ze reeds beschikken, kunnen aangrenzende en verwante markten verkend worden. De rol van traditie kan daarom van belang zijn als diversificatie als strategie overwogen wordt wat later in dit artikel besproken wordt.

Samengevat is er dus vaak een noodzaak om te gaan diversifiëren omdat er binnen bedrijven vaak gezocht wordt naar risicovermindering en winstgroei. Diversificatie kan een mogelijke innovatiestrategie zijn om dit mogelijk te maken. Echter kan dit ook enkele risico's met zich meebrengen, zoals verwaarlozing van de *core business* of een ingewikkelde eigendomsstructuur. Familiebedrijven kunnen daarentegen wel een voordeel hebben op niet-familiebedrijven om succes te hebben bij de implementatie van diversificatie als innovatiestrategie. Dit onder andere omdat familiebedrijven eerder gericht zijn op het lange termijn en over rijker bezit aan kennis beschikken.

2.3 Hoe diversifiëert men

Voorafgaand aan de diversificatie zelf, wordt er eerst onderzocht of diversificatie wel mogelijk is. De beslissing om te diversifiëren hangt dan natuurlijk ook af van de beschikbare middelen en capaciteiten van het bedrijf. Deze kan men niet altijd voldoende vinden in het bedrijf zelf, waardoor er externe partijen betrokken kunnen geraken. Indien er veel beroep moet gedaan worden op bijkomende expertise en (financiële) middelen van externe partijen, kan de beslissing tot diversificatie eerder negatief behandeld worden dan positief. Dit is omdat het risico tot verlies van

familiale controle dan eventueel te groot zou kunnen worden (Gomez-Mejia et al., 2010).

2.3.1 Productdiversificatie

Volgens het onderzoek van Hafner (2021), Delbufalo et al. (2016) en Gomez-Mejia et al. (2010) zijn er drie voorname vormen van diversificatie. In verband met dit onderzoek, waar er naar productinnovatie gekeken wordt, is er één voorname vorm van diversificatie: productdiversificatie. Dit is een manier waarop bedrijven kunnen diversifiëren door hun productaanbod uit te breiden. Dit betekent dat ze nieuwe producten of diensten ontwikkelen en aanbieden om hun aanbod te verbreden en hun inkomstenbronnen te diversifiëren. Bijvoorbeeld, een bedrijf dat traditioneel machines produceert, zou kunnen diversifiëren door ook onderhoudsdiensten aan te bieden voor deze machines. Bij productdiversificatie is het vaak zo dat er teruggekoppeld wordt naar de kernactiviteiten, en er wordt dus vaak gewerkt naar een aangrenzend marktsegment om een nog breder klantensegment te kunnen aanspreken. "Concentrische diversificatie is dan weer een strategie waarbij er een nieuw product op een nieuwe markt wordt geïntroduceerd, dat qua marketing of technologie duidelijk verband houdt met de huidige producten van de onderneming" (Concentrische diversificatie – definitie – encyclo, z.d.)

2.3.2 Diversificatie in ondernemingsactiviteit en

De tweede, diversificatie in ondernemingsactiviteiten bestaat eerder uit verticale en horizontale diversificatie. Horizontale diversificatie verwijst naar het uitbreiden van de activiteiten naar

gerelateerde producten of diensten. Hier wordt dan gekeken naar nieuwe bedrijfssectoren die aanvullend zijn op hun bestaande activiteiten. Bij verticale diversificatie spreekt men eerder over het uitbreiden van activiteiten naar andere delen van de waardeketen door te investeren in upstream- of downstreamactiviteiten (1819.brussels, 2023). Een voorbeeld hiervan kan zijn dat een bedrijf die zijn grondstoffen bij een leverancier inkoopt, zou kunnen diversifiëren door zelf de productie van deze grondstoffen over te nemen.

2.3.3 Geografische diversificatie

De derde vorm van diversificatie is geografische diversificatie. In deze context wordt er verwezen naar een toename van activiteiten op verschillende geografische markten (Delbufalo et al., 2016). Deze vorm van diversificatie wordt gehanteerd om afhankelijkheid op de binnenlandse markt te reduceren en elders nieuwe groeimogelijkheden te benutten. In eerste instantie wordt er dan gekeken naar markten en gebieden die geografisch gezien dichtbij en cultureel verwant zijn. Dit om zowel risico's als investeringen te minimaliseren (Gomez-Mejia et al., 2010; Hafner, 2021).

2.4 Tweeledig perspectief over het effect van diversificatie

Volgens het onderzoek van Gomez-Mejia et al. (2010) kan diversificatie in bepaalde gevallen een negatieve impact hebben op de prestaties van familiebedrijven. Dit is vaak te wijten aan het feit dat familiebedrijven vaak een te sterke focus hebben op de kernactiviteiten en minder effectief zijn in het beheren van diverse

ondernemingsactiviteiten. Ook Hafner (2021) benadrukt dat diversificatie niet altijd positieve gevolgen heeft voor familiebedrijven. Diversificatie kan leiden tot problemen op het gebied van management en controle, en tot conflicten binnen de familie.

Echter argumenteren beide onderzoeken ook dat er een positieve impact kan zijn als gevolg van diversificatie. Dit gebeurt enkel als het gaat om gerelateerde diversificatie, dus bij een aanleunende sector. Ook is het van belang dat het bedrijf over de juiste middelen en capaciteiten beschikt om deze nieuwe activiteiten te ondersteunen (Gomez-Mejia et al., 2010). Een ander positief voordeel dat een bedrijf als gevolg van diversificatie kan ondervinden is een vermindering van de afhankelijkheid van één enkel product of markt, waardoor de risico's van het bedrijf gespreid worden. Echter is dit allemaal van weinig belang als de familiebetrokkenheid in het familiebedrijf onvoldoende is. Delbufalo et al. (2016) suggereren dat familiebedrijven die sterk betrokken zijn bij het bedrijf en een sterke familiebedrijfscultuur hebben, over het algemeen beter presteren, en er dus een positieve impact kan zijn als gevolg van diversificatie als er sprake is van een sterke familiebetrokkenheid en een gezonde bedrijfscultuur.

Er zijn dus enkele gekende voor- en nadelen verbonden aan de verschillende strategieën die diversificatie inhouden. Een gezonde afweging is dus belangrijk om te maken, om ieder mogelijke impact te kunnen overwegen. Echter kunnen er ook diverse invloeden zijn, zoals de vraag van de consument en de institutionele omgeving, die ook een impact kunnen hebben op eventueel gemaakte beslissingen rond diversificatie. Ook

succesvolle implementatie van deze beslissingen is van belang om het eerder positieve impact rond diversificatie naar boven te brengen. Er wordt dus vaak naar interne factoren gekeken, zoals familiebetrokkenheid en verwaarlozing van kernactiviteiten, maar externe factoren zijn minstens even belangrijk om diversificatie succesvol te maken.

2.5 Rol van traditie bij diversificatie als innovatiestrategie

Zoals reeds vermeld in de introductie van dit artikel, wordt diversificatie als een strategische keuze beschouwd die ondernemingen van alle soorten overwegen om hun concurrentievoordeel in een nationale en internationale context op te bouwen en te behouden (Delbufalo et al., 2016). Diversificatie kan dus als een vorm van innovatie worden beschouwd aangezien het voornaamste doel is om waarde te creëren en te behouden door nieuwe producten en markten te gaan verkennen. Hoewel sommige mensen denken dat traditie en innovatie, en dus ook diversificatie, niet goed samengaan, laten veel bedrijven zien dat ze juist traditionele methoden gebruiken om op de lange termijn succesvol te blijven innoveren. (Gellynck et al., 2010). Familiebedrijven kunnen vaak vasthouden aan traditionele waarden en praktijken, omdat zij binnen de onderneming gezien worden als de kern van de familie-identiteit en -erfgoed (Preeti & Yash Pal, 2018). Echter is het niet gemakkelijk een balans te vinden tussen het vasthouden aan traditie en tegelijkertijd innovatie na te streven. Zo concluderen verschillende academische werken, waaronder dat van Preeti & Yash Pal (2018) en Erdogan et al. (2019), dat er een paradox ontstaat tussen

deze twee. Zo vind je aan de ene kant van de paradox familiale ondernemingen die vaak trots zijn op hun uitgebreid verleden, waarden en tradities die vaak al voor vele generaties tellen. Aan de andere kant wordt er ruimte voor vernieuwing gemaakt. Er moet kunnen afgeweken worden van traditionele werkwijzen om te kunnen innoveren en bijgevolg dus ook competitief interessant blijven. Anderzijds kan er dan weer een balans gevonden worden tussen de oude en de nieuwe manieren van werken, waarbij de traditie wordt gebruikt als basis voor innovatie in plaats van als obstakel. Deze afweging kan bij bedrijven met een ambachtelijk karakter van een veel groter belang zijn, juist omdat deze bedrijven gekenmerkt worden door hun traditionele werkwijzes. Echter wordt het verleden traditioneel gezien als een bron van weerstand die leidt tot inertie. Dit komt omdat oude kennis de neiging heeft verouderd te raken en niet meer voldoet aan de huidige noden van de consument (De Massis et al., 2016). Er moet dus een afweging worden gemaakt tussen hetgene wat genoodzaakt is traditioneel en volgens de oude werkwijzes te blijven functioneren, en welke zaken minder van belang zijn nog via de traditionele manier te blijven verlopen. Zo kunnen er bepaalde stukken in het productieproces geautomatiseerd worden om eventueel een concurrentieel voordeel te behalen zonder het ambachtelijk karakter van het bedrijf te verliezen. Enkel vasthouden aan elementen die voortvloeien uit traditie kan leiden tot het verlies van competitiviteit (De Massis et al., 2016, Diaz-Moriana et al., 2008; Erdogan et al., 2019).

Uit de studie van Vrontis et al. (2015) die zich toespitst op de manier van handelen van Italiaanse wijnfamilies met de spanning tussen traditionelele en innovatieve

bedrijfspraktijken en dus ook toespitst op de traditie-innovatie paradox in de Italiaanse wijnindustrie, wordt ook gesteld dat de belangrijkste uitdaging voor familiebedrijven is om een balans te vinden tussen traditie en innovatie. Deze studie heeft zowel betrekking op ambachtelijke wijnhuizen alsook grote industriële wijnproducenten. Een belangrijke factor bij het behouden van traditie, maar toch openstaan voor nieuwigheden is het vermogen van familiebedrijven om hun identiteit en cultuur te behouden terwijl ze zich aanpassen aan veranderende omstandigheden. Echter mag het behoud van tradities niet ten koste gaan van de bereidheid om nieuwe ideeën te verkennen en te experimenteren (Ruta & Cammarano, 2019). Familiebedrijven hebben de neiging om innovaties te introduceren die aansluiten bij hun tradities om de waarden van de onderneming te behouden, terwijl het bedrijf toch mee kan gaan met veranderende trends en marktomstandigheden. Echter speelt familiale betrokkenheid ook een grote rol, waarmee bedoeld wordt dat bij familiebedrijven waar dit sterk voorkomt er eerder wordt geopteerd voor een conservatieve aanpak en bijgevolg radicale innovaties eerder achterwege worden gelaten. Andersom is hetzelfde waar (Vrontis et al., 2015). Echter zorgen betrokken familieleden voor meer toewijding dan externe managers volgens Galloway et al. (2015) wat ook kan leiden tot meer innovatie en dus in tegenstrijd staat met de bevindingen van Vrontis et al. (2015) omtrent familiale betrokkenheid. Ook Ruta en Cammarano (2019) stellen dat familiebedrijven vaak worden geassocieerd met traditie en conservatisme, maar toch kennen de meeste van deze familiebedrijven een rijke geschiedenis van innovatie. De weg die familiebedrijven afleggen naar succesvolle innovaties gaat gepaard met verschillende uitdagingen. Ze moeten zich dus bewust

worden van deze uitdagingen en hier ook de juiste stappen voor ondernemen om deze uitdagingen ook te overwinnen (De Massis, 2008). Het paradox omtrent innovatie in familiebedrijven kan volgens De Massis et al. (2015) opgelost worden door de verschillende soorten innovatie die worden ingezet door familiebedrijven te begrijpen. Incrementele motivatie aan de ene kant, welke focust op het verbeteren van bestaande producten of diensten. Radicale innovatie aan de andere zijde, welke focust op de ontwikkeling van nieuwe producten of diensten. Familiebedrijven zijn eerder geneigd hun focus te leggen op incrementele innovatie, omdat deze minder risicovol is en meer kans heeft op succes. Toch kan radicale innovatie ook zeer succesvol zijn wanneer familiebedrijven dit uitoefenen, maar dit gaat meestal gepaard met een sterke familiecultuur en een langetermijnperspectief. Bedrijven mogen niet bekeken worden als risicomijdende organisaties, maar als verliesmijdende organisaties (Herrero, 2017).

Ook worden er verschillende strategieën besproken om de traditie-innovatie paradox te overwinnen, maar zoals Preeti en Yash Pal (2018) reeds stelden is het belangrijk te begrijpen dat er voor ieder familiebedrijf in iedere situatie een andere oplossing mogelijk is. Ieder familiebedrijf heeft zijn specifieke uitdagingen en kansen. Toch wordt er in de studie omtrent familiebedrijven in de ambachtelijke wijnindustrie benadrukt dat deze familiebedrijven niet enkel traditioneel en conservatief zijn, maar ook innovatief (Vrontis et al., 2015).

De bedrijfscultuur is ook een belangrijk aspect in de relatie tussen traditie en innovatie. Hiermee wordt dan de rol van

familiebetrokkenheid bedoeld. Familiebetrokkenheid kan een belangrijke rol spelen bij het behoud van de visie en waarden van een familiebedrijf. Ook de cohesie en het vertrouwen binnen het bedrijf kunnen hierdoor vergroot worden, wat indirect kan bijdragen aan de ontwikkeling en het behoud van de bedrijfscultuur (Delbufalo et al., 2016).

Gebaseerd op bovenstaande argumenten kan ervan uitgegaan worden dat traditionele methoden de dag van vandaag nog steeds een onderdeel van de methodologie van een bedrijf kan zijn om op lange termijn succesvol te blijven innoveren. Traditionele waarden en praktijken worden als essentieel beschouwd voor ambachtelijke familiebedrijven. Ondanks de essentie van traditionele waarden en praktijken moet er echter voldoende ruimte zijn voor innovatie en vernieuwing om competitief te blijven. Indien dit niet het geval is zal het bedrijf aan vernieuwing ontbreken en dus bijgevolg ook mogelijk concurrentieel voordeel verliezen. Echter kunnen deze innovaties ook aansluiten bij het bedrijf en zijn tradities, omdat deze ook mogelijk kunnen gemaakt worden door de reeds vergaarde kennis uit het verleden. Uiteraard is ieder (familie)bedrijf uniek. Een handboek om de paradox tussen traditie en innovatie te overwinnen is er dus niet. Ieder familiebedrijf heeft zijn eigen specifieke uitdagingen en kansen, en de strategieën om traditie en innovatie in balans te brengen kunnen dus voor ieder bedrijf verschillen.

2.6 *Conclusie theoretisch kader*

Om te concluderen halen we kort de belangrijkste bevindingen van deze literatuurstudie op. Om te onderzoeken in

welke mate en onder welke omstandigheden diversificatie de juiste innovatiestrategie is, waar traditie en overdracht van ambachtelijke kennis en vaardigheden centraal staan, kan diversificatie gezien worden als een strategische keuze om risico's te spreiden en inkomstenbronnen te verbreden. Echter kan het zowel hogere financierings- als operationele kosten met zich meebrengen. Het behoud van traditie is essentieel voor ondernemingen met een familiaal karakter om enerzijds hun identiteit te behouden. Anderzijds moeten ze ruimte bieden voor innovatie en vernieuwing. Een echte paradox tussen innovatie en traditie die voor ieder familiebedrijf uniek is, en vanuit een ander perspectief kan bekeken worden. Familale betrokkenheid en bedrijfscultuur spelen ook een belangrijke rol bij de implementatie van innovatie en de bewaring van traditie, en zijn dus ook factoren die invloed hebben op de traditie-innovatie paradox. Diversificatie in aangrenzende sectoren kan positieve resultaten opleveren, zoals risicospreiding en synergievoordelen, maar een overvloed aan diversifiërende activiteiten kan leiden tot managementproblemen en eventuele conflicten, wat negatieve gevolgen zou kunnen hebben op de prestaties van de onderneming. Een afweging tussen traditie en vernieuwing is cruciaal voor een succesvolle implementatie van diversificatie bij familiebedrijven.

3. *Onderzoeksmethode*

3.1 *Grounded Theory*

Als onderzoeksmethode zal er voor de *case study methode* geopteerd worden. Een onderzoeksmethode die van kwalitatieve aard is. Het doel van deze case study is om een beter beeld te krijgen hoe ambachtelijke

familiebedrijven gediversifieerd hebben in hun ondernemingsactiviteiten als onderdeel van hun strategie, en welk effect dit heeft gehad op de normen en waarden binnen deze bedrijven.

Een belangrijke invalshoek in deze case study is de rol van traditie en hoe deze kan bijdragen aan het behoud van de unieke kenmerken van deze bedrijven. Volgens Bloemen-Bekx et al. (2021) is kwalitatief onderzoek geschikt voor een diepgaande verkenning van de aard van een sociaal fenomeen in zijn huidige context, evenals voor het aanpakken van delicate en complexe kwesties op microniveau. Er wordt voor een kwalitatief onderzoek gekozen, aangezien deze onderzoeksmethode geschikter is dan een kwantitatief onderzoek om onderliggende dynamieken te verkennen en te interpreteren (Pettigrew, 2013).

Als globale onderzoeksmethode zal de geest van de *Grounded Theory* gehanteerd worden (Glaser & Strauss, 1967). In dit onderzoek zal er gebruik gemaakt worden van een multiple case study, waarbij er meerdere cases met elkaar vergeleken zullen worden. Op deze manier kunnen makkelijker patronen of overeenkomsten geïdentificeerd worden (Yin, 2014). Gebruik makend van deze methodes zal er data verzameld worden, die verkregen zal worden aan de hand van verschillende interviews bij verschillende ambachtelijke familiebedrijven. Deze data zal nadien gebruikt worden om een beter beeld te creëren over het onderzochte thema.

3.2 *Multiple Case Study: Brouwerijen & Stokerijen*

Om theorieën met relevantie te kunnen afleiden uit casestudy's is het van belang een juiste case te selecteren (Eisenhardt, 1989). Tijdens het eerste gesprek wat ik had met mijn promotor, Prof. Dr. Frank Lambrechts kwam de biersector ter sprake. Een sector die menig student zeker aanspreekt. Dan ben ik verder op zoek gegaan en zo ben ik uitgekomen op verschillende brouwerijen die al vijf tot zes generaties door dezelfde families beheerd worden. Na wat research gedaan te hebben lopen brouwerijen wel eens hand in hand met stokerijen, zij maken dus ook deel uit van de onderzoeksgroep.

Binnen deze brouwerijen en stokerijen zullen één of meerdere personen over het bedrijf geïnterviewd worden om zo een duidelijk beeld te krijgen over diversificatie (van ondernemingsactiviteiten) die er rond deze ondernemingen afspeelt, en in welke mate dit effect heeft gehad op de (familie)waarden en normen binnen deze ondernemingen. In de bijgevoegde tabel is er een overzicht van alle respondenten en hun functie binnen hun bedrijf.

3.3 *Dataverzameling*

De primaire bron voor de dataverzameling van deze thesis, waren het afnemen van kwalitatieve diepte-interviews. Door een geheel van zeven respondenten te interviewen over vijf verschillende ondernemingen kon er gerichte informatie omtrent het onderwerp opgedaan worden. De interviews waren gebaseerd op een beknopte leidraad, maar uiteraard werd hier snel van afgeweken naarmate de interviews vorderden. Deze interviews werden afgenomen door middel van telefonische en face-to-face gesprekken. Om voldoende informatie te

kunnen behouden werden alle interviews opgenomen. De leidraad bestaat uit open vragen beginnend met de informatie van de respondent en het bedrijf. Vervolgens werden er open vragen gesteld over innovatie, diversificatie en traditie binnen het bedrijf.

In zijn geheel werden er vijf diepte-interviews afgenomen. Vier van deze interviews waren individueel. De vijfde was een interview met een CEO en zijn twee zonen, die beide ook deelnamen aan het interview, en de rol van volgende generatie binnen de brouwerij zullen vervullen. De geselecteerde respondenten maakten in bijna ieder geval deel uit van de besturende familie, of stonden

zodanig dichtbij de familie dat de respondent een evenredig kwalitatief antwoord zou kunnen bieden. De tijdsduur van de interviews zat tussen de twintig en de tachtig minuten met een gemiddelde van 45 minuten. De interviews werden handmatig getranscribeerd, wat heeft geresulteerd in meer dan veertig pagina's aan waardevolle data voor de analyse.

Ook werd er naast de diepte-interviews gebruik gemaakt van online resources zoals websites om meer inzicht te krijgen in de brouwerij of stokerij, zoals zijn geschiedenis, productaanbod, diverse ondernemingactiviteiten en dergelijke.

Tabel 1

Geselecteerde respondenten

Respondent A is de eigenaar van een brouwerij, stokerij, restaurant en hotel gesitueerd in de provincie Antwerpen, 6^e generatie binnen de familie. De brouwerij is opgericht in de jaren 70 van de 19^e eeuw. Focust zich vooral op innovatie binnen de brouwerij en stokerij.

Respondent B is de COO van een brouwerij gesitueerd in de provincie Limburg, werkt samen met de 6^e generatie binnen de familie. De respondent zelf is geen familie maar zetelt al meer dan 5 jaar in de Raad van Advies van de brouwerij.

Respondent C is de mede-eigenaar van een stokerij gesitueerd in de provincie Limburg, 5^e generatie binnen de familie. De stokerij bestaat sinds eind 19^e eeuw. Focust zich vooral op de marketing, sales, branding, ... binnen het bedrijf.

Respondent D is de mede-eigenaar van een brouwerij gesitueerd in West-Vlaanderen. 6^e generatie binnen de familie, opgericht in de 19^e eeuw. Staat in voor o.a. het beheer van het bezoekerscentrum betreffende de brouwerij.

Respondent E is de mede-eigenaar van een brouwerij juist buiten Brussel. 6^e generatie binnen de familie. Verantwoordelijk voor marketing, administratie, branding, ... De betreffende brouwerij bestaat al meer dan 200 jaar.

Respondent F is de oudste zoon van respondent E, werkte tijdens zijn studies als student binnen het bedrijf. De toekomstige 7^e generatie van de brouwerij.

Respondent G is de jongste zoon van respondent E, werkt tijdens zijn studies als student binnen het bedrijf. De toekomstige 7^e generatie van de brouwerij.

3.4 Data-analyse

Door gebruik te maken van de *grounded theory* methode, werd het tijdens het transcriberen van elk interview een constante vergelijking gemaakt (Murphy et al., 2019). Na elk interview werden de verkregen data meermaals vergeleken ten opzichte van de vorige interviews. Op deze manier werden nieuwe inzichten verkregen, die gedurende de interviews duidelijk werden, en kon hierop ingespeeld worden richting de volgende interviews (constant comparison; Glaser & Strauss, 1967).

Zoals Charmaz (1996) opmerkt, is de eerste belangrijke analytische fase in grounded theory onderzoek het coderen van de gegevens. Het coderingsproces stelt ons in staat om te bepalen waar de gegevens precies

over gaan. Het coderingsproces bestaat uit drie delen.

De eerste fase van het coderingsproces staat bekend als initieel coderen, of open coderen. Tijdens deze fase worden de getranscribeerde interviews zorgvuldig bekeken, zin voor zin, en wordt de hoofdgedachte van elke zin geïdentificeerd. Het is van essentieel belang om in deze fase een open benadering te hanteren, zonder te worden beïnvloed door het theoretisch kader. Door deze aanpak kunnen nieuwe inzichten ontdekt worden die anders mogelijk over het hoofd worden gezien bij een oppervlakkige lezing van de tekst. Open coderen levert de eerste indicaties op om een dieper inzicht te krijgen in de verzamelde gegevens (Charmaz, 1996). In tabel 2 hieronder volgen enkele voorbeelden.

Tabel 2

Voorbeeld van open coderen

Respondent E, CEO van een brouwerij die begin 19^e eeuw ontstaan is, vertelt over hoe ze op alle vlakken proberen te investeren in innovatie.

Inzetten op duurzaamheid	We zijn nu aan 't inzetten op duurzaamheid, los van onze producten. O.a. plaatsen van zonnepanelen, warmte recuperatie,
Zoveel mogelijk energie opvangen	zoveel mogelijk energie dat we steken om ons wort te koken (wat vier uur duurt) die warmte wordt nu opgevangen met warmtewisselaars om het volgende brouwsel op te warmen.
Waterzuivering	Er is ook een waterzuivering, dus al het afvalwater wordt
Afvalwater wordt gezuiverd en herbruikt	gevangen en gezuiverd in een bioreactor dat methaangas produceert, dat wordt gebruikt om een brander in gang te zetten om andere processen op te warmen.
Logistieke duurzaamheid	Op vlak van logistiek werken we met binnenwater, niet ver van
Binnenwater spaart 500 camions uit	hier is een kanaal waarbij we toch een 500 vrachtwagens op jaarbasis uitsparen op de autoweg. We hebben redelijk veel

70 procent is export	export, ongeveer 70 procent gaat naar het buitenland, vooral naar Amerika en China. We proberen op zoveel mogelijk vlakken in te zetten op duurzaamheid en omgeving.
Productinnovatie bij oude bieren	Op vlak van productinnovatie werken we met heel oude bieren, als je daarin niet innoveert ga je altijd hetzelfde publiek bereiken
Bier moet mee veranderen met de markt	waarbij op den duur het publiek veroudert en verdwijnt. Je moet blijven innoveren om nieuw publiek aan te trekken. Door de jaren
Zonder innovatie veroudert publiek	heen doen we dat met onze zoetere krieb die dus iets toegankelijker gemaakt is begin jaren 80. En dat heeft dan weer een nieuwe markt aangeboord. Ook met onze gin zijn we beginnen evolueren in 2015 omdat dat we zagen dat gin toch heel populair is.
	...
Continue monitoring van de markt	We monitoren continu de markt en we zien ook waar dat er trends zijn en daar proberen we op in te spelen. We zien ook
Inspelen op trends	waar de opportuniteiten liggen en daar gaan we dan in mee. Een
Nieuw product ontwikkelen langdurig proces	nieuw bier ontwikkelen is ook niet van vandaag op morgen. De twee nieuwe bieren wat we nu op de markt gebracht hebben heeft toch een anderhalf jaar geduurd.

De volgende fase binnen het coderingsproces is *focused coding* of gericht coderen. In deze fase wordt er gericht gecodeerd. Er wordt gekeken naar codes die vaker voorkwamen uit de eerste fase. Deze

werden gecategoriseerd, om gelijkenissen en verschillen te vinden (Murphy et al., 2019). Enkele voorbeelden van gericht coderen in tabel 3.

Tabel 3

Voorbeeld van gericht coderen

Respondent E, CEO van een brouwerij die begin 19^e eeuw ontstaan is, vertelt over hoe ze op alle vlakken proberen te investeren in innovatie.

Inzetten op duurzaamheid	We zijn nu aan 't inzetten op duurzaamheid, los van onze producten. O.a. plaatsen van zonnepanelen, warmte recuperatie, zoveel mogelijk energie dat we steken om ons wort te koken (wat vier uur duurt) die warmte wordt nu opgevangen met
Energiereducatie	warmtewisselaars om het volgende brouwsel op te warmen. Er is ook een waterzuivering, dus al het afvalwater wordt gevangen en gezuiverd in een bioreactor dat methaangas produceert, dat wordt gebruikt om een brander in gang te zetten om andere processen op te warmen.

Logistieke duurzaamheid	Op vlak van logistiek werken we met binnenwater, niet ver van hier is een kanaal waarbij we toch een 500 vrachtwagens op jaarbasis uitsparen op de autoweg. We hebben redelijk veel
Export groot aandeel	export, ongeveer 70 procent gaat naar het buitenland, vooral naar Amerika en China. We proberen op zoveel mogelijk vlakken in te zetten op duurzaamheid en omgeving.
Productinnovatie noodzakelijk	Op vlak van productinnovatie werken we met heel oude bieren, als je daarin niet innoveert ga je altijd hetzelfde publiek bereiken waarbij op den duur het publiek veroudert en verdwijnt. Je moet blijven innoveren om nieuw publiek aan te trekken. Door de jaren heen doen we dat met onze zoetere krieb die dus iets toegankelijker gemaakt is begin jaren 80. En dat heeft dan weer een nieuwe markt aangeboord. Ook met onze gin zijn we beginnen evolueren in 2015 omdat dat we zagen dat gin toch heel populair is.
	...
Martkmonitoring & trends	We monitoren continue de markt en we zien ook waar dat er trends zijn en daar proberen we op in te spelen. We zien ook waar de opportuniteiten liggen en daar gaan we dan in mee. Een nieuw bier ontwikkelen is ook niet van vandaag op morgen. De twee nieuwe bieren wat we nu op de markt gebracht hebben heeft toch een anderhalf jaar geduurd.

Vervolgens werden deze gecategoriseerde codes in een laatste fase verdeeld over enkele thema's: Diversificatieproces, Risicobeperkende & Marktgerichte diversificatie, Traditie: een belangrijk fundament of gewoon oubolligheid?, Diversificatie: een uitdaging voor kleine spelers en Generationele kennis & innovatie. Deze thema's zullen samen een antwoord vormen op de opgestelde vragen binnen dit artikel. Deze thema's vormen de leidraad binnen het hoofdstuk *Bevindingen*.

3.5 *Het omsluiten van de literatuur*

In het verder verloop van dit artikel zal er een vergelijking worden gemaakt tussen de data verkregen uit de afgenomen interviews en de inzichten die werden verkregen uit de literatuur. Bij een kwalitatief onderzoek is dat van cruciaal belang om theoretische conclusies te kunnen trekken (Eisenhardt, 1989). Het onderzoek bevat verschillende cases, zo zijn er vier deelnemende brouwerijen en een deelnemende stokerij. Over deze 5 bedrijven in verwante ambachtelijke sectoren zijn er 7 mensen geïnterviewd om meer inzicht in een bepaald thema te kunnen verwerven, en zo een beeld te kunnen creëren over ambachtelijke familiebedrijven en hun visie op diversificatie als strategie.

4. Bevindingen

In de bevindingen zullen verschillende citaten aangehaald worden uit de interviews met de respondenten. Om de anonimiteit van de respondenten en hun bedrijven te kunnen blijven garanderen, zullen merknamen, specifiek eigen producten, ... vervangen worden door X of "...".

4.1 Diversificatieproces

Om het proces rond diversificatie te achterhalen, werd er uiteraard eerst gevraagd of er wel aan diversificatie gedaan werd. Uiteraard, met de verschillende vormen van diversificatie die er zijn, werd deze vraag op allerlei manieren beantwoord. Zoals hoger beschreven zijn er drie meest voorkomende vormen: Productdiversificatie, geografische diversificatie, en diversificatie in ondernemingsactiviteiten. Deze laatste was bij het initiëren van dit artikel de vorm van diversificatie die er voornamelijk bedoeld werd. Echter, na het afnemen van enkele interviews werd er al snel duidelijk dat productdiversificatie en geografische diversificatie ook aanzienlijke rollen spelen bij deze ambachtelijke bedrijven.

Door respondent A en D werd er eerder aangegeven dat er ook voorname inkomsten komen uit andere ondernemingsactiviteiten, zoals restaurants en bezoekerscentra. Bij respondent E, F en G die voor dezelfde brouwerij spraken, waren geografische diversificatie samen met productdiversificatie de twee belangrijkste. Echter zijn ze sinds 2015 ook actief in het stokerijwezen, en hebben ze reeds 2 soorten gin op de markt gebracht. Respondent B en C daarentegen focussen zich vooral op

productdiversificatie en het lokale aspect, maar de onderneming waar respondent B voor sprak is dan ook weer heel actief in het buitenland en doet dus ook aan geografische diversificatie. Productdiversificatie is het soort diversificatie welke iedere case in dit artikel hanteert. Ze zijn begonnen met één of twee producten en naarmate het bedrijf evolueerde zijn er telkens meer en meer producten bijgekomen. Zo brouwde het bedrijf van respondent E tot begin jaren 60 één soort bier:

"We hebben tot de jaren 60 enkel X gemaakt en nadien zijn we begonnen met ... en ... omdat we zagen dat de markt van X kleiner en kleiner begon te worden. In die tijd was de pils ook aan 't opkomen op de Belgische markt en dat was veel gemakkelijk om te uit te schenken."

Algemeen wordt er dus op allerlei manieren gediversifieerd om allerlei redenen. Omdat ieder bedrijf op zijn manier diversifieert is het proces ook helemaal anders. Terwijl er bij respondent A en D eerder wordt gekeken naar de klantbeleving in en rond de brouwerij, ligt de focus bij respondent E, F en G vooral op de noden van de klant in het buitenland. Zo vertelt respondent E dat 70 procent van zijn omzet uit export bestaat:

"We hebben redelijk veel export, ongeveer 70 procent gaat naar het buitenland, vooral naar Amerika en China."

Het diversificatieproces bij A ligt heel anders. Er moet namelijk niet enkel een brouwerij beheerd worden, maar ook een bezoekerscentrum, stokerij, restaurant, en hotel maken onderdeel uit van de te beheren activiteiten:

“Degene die de horecazaak runt, heeft zeer weinig te maken met de brouwer of degene die de bottelarij runt. Maar toch wensen wij als bedrijf dat die eigenlijk samenwerken als management van X, om heel X als bedrijf te leiden.”

Net zoals bij respondent A, zijn er ook andere ondernemingsactiviteiten die beheerd moeten worden bij respondent D. Ook hier is er buiten de brouwerij een bezoekerscentrum, een restaurant en een degustatieplek. Binnen het bedrijf van respondent D maken deze activiteiten al meer dan 30 jaar deel uit van de onderneming. Ook bij respondent A is de diversificatie in ondernemingsactiviteiten rond deze periode begonnen met een stokerij. Naarmate de onderneming groeide, zijn er meer en meer activiteiten bijgekomen. Zo benadrukt respondent D dat deze activiteiten ontstaan zijn om dicht bij de consument te kunnen staan:

“Het brengt je natuurlijk in dicht contact met de klant. Ik denk dat dat het grootste voordeel is. De mensen komen hier ter plaatse om hun bier te degusteren. Ze ervaren ook de brouwerij van dichtbij door een brouwerijbezoek. Het voordeel is zeker de proximateit met de klant.”

Er is dus een duidelijk verschil in diversificatie als innovatiestrategie met ook telkens een ander doel. Zo gaat het bij respondent A en D beter af van eerder een lokale voeling met de consument te creëren, en de consumenten op andere manieren te gaan benaderen op een directe of indirecte manier met het product. Ondanks de waar te nemen verschillen omtrent diversificatie, is het duidelijk geworden dat eenderwelke vorm van diversificatie waardegedreven is. Niet enkel in de financiële zin, maar ook om een duidelijk

verhaal naar de consument over te brengen, om te laten dat de diversificatie ligt in lijn met het DNA van het bedrijf, en deze activiteiten weerspiegelen waar het bedrijf echt voor staat.

4.2 *Risicobeperkende en marktgerichte diversificatie*

Iedere respondent legde op zijn manier de nadruk op de noodzaak om te diversifiëren. Wat praktisch bij iedere respondent aangehaald werd was de risicobeperking. Doordat men gaat diversifiëren zet men op meer dan één paard in, en worden kansen op eventuele verliezen kleiner. Diversificatie is voor respondent C dan ook een strategische keuze:

“Ja, dat is wel uiteraard een strategische keuze. Want, zoals ik al zei, voor alleen wisten we dat het moeilijk gaat worden. Dus om inderdaad het risico van de investering uit te balanceren, zijn er andere producten in het leven geroepen.”

Een ander belangrijk aspect die de noodzaak om te diversifiëren benadrukt is de vraag van de markt. Deze verandert continu, en om een zo groot mogelijke markt aan te spreken kan men moeilijk met één enkel product blijven zitten. Zo werd er door respondent E aangegeven dat diversificatie en innovatie en bijkomende investeringen hierrond gestimuleerd worden door de vraag van de markt. Ook respondent E haalt aan dat de vraag van de markt een motief is om te gaan diversifiëren. Daarom dat er bijvoorbeeld in deze onderneming aan continue monitoring van de markt en het onderzoeken van trends wordt gedaan. Zo kunnen verschillende opportuniteiten aan het licht komen en daar

wordt dan eventueel op ingegaan. Respondent E geeft ook aan hoe snel de vraag van de markt veranderd. Daarom hebben ze een nieuw soort bier ontwikkeld dat een korter rijpingsproces heeft dan het oorspronkelijk gebrouwde bier. Hij haalt ook aan dat een reden tot diversificatie op geografisch gebied ook niet onbelangrijk is in het geval van export naar het buitenland. Regelgevingen, institutionele omgevingen, maar ook pandemieën en politieke conflicten een enorme invloed kunnen hebben op de bedrijfsprestaties. Als je in dat geval naar verschillende gebieden exporteert, kan mogelijke schade beperkt worden, maar dit kan de bedrijfsvoering enorm moeilijk maken. Ook binnenlands kan de markt een negatieve invloed hebben op de bedrijfsprestaties. Dan kan het cruciaal zijn om te gaan exporteren en aan geografische diversificatie te doen. Er moet een grondige afweging gemaakt worden of er op een bepaalde markt nog wel iets te verdienen valt of niet.

4.3 Traditie: een belangrijk fundament of gewoon oubolligheid?

Iedere bevroegde onderneming in dit artikel geniet van een rijke geschiedenis en hecht veel waarde aan traditie. Ieder van deze bedrijven straalt dit dan ook enorm uit, door de vele jaren dat deze bedrijven al bestuurd worden door dezelfde familie. Echter is het niet evident om het materialistische aspect van traditie in ere te houden. Doordat deze sectoren zo kapitaalintensief zijn, en er dagelijks regelgeving bijkomt onder andere omtrent gezondheidsnormen et cetera kan er niet altijd aan traditionele technieken vastgehouden worden (Respondent D & E). In de mate van het mogelijke wordt er natuurlijk

wel nog aan vastgehouden. Zo werken veel brouwerijen nog steeds met dezelfde manier van ingisting, terwijl de giststam van een andere brouwerij al 180 jaar bewaard en gebruikt wordt om bier te brouwen. In de bevroegde stokerij worden bijvoorbeeld nog dezelfde installaties als in de jaren 40 gebruikt, om niet alleen traditionele technieken en werkwijzen te respecteren, maar ook om de traditionele typische smaak te handhaven.

Traditie speelt duidelijk een aanzienlijke rol bij deze bedrijven. Echter is er wel een verschil tussen altijd hetzelfde doen en traditie. Het eerste zorgt voor oubolligheid vertelt respondent F. Het is volgens hem belangrijk om jong volk naar het product te kunnen trekken. Door in te spelen op trends kan de consument makkelijker gelokt worden naar heel het gamma van producten, ook degenen die traditioneler zijn dan de anderen. Ook in het bedrijf van respondent B is traditie een belangrijk fundament van de onderneming. De normen en waarden die gedeeld worden met de personeelsleden slaan enorm fel terug op traditie. Traditie zit in het DNA van het bedrijf. Traditie is een aspect waar gebruik van gemaakt wordt om een verhaal te creëren naar de consument toe, maar wat ook een samenhangingsgevoel creëert binnen de onderneming. Mensen zijn fier om te werken voor of met een onderneming die een rijke geschiedenis aan traditionele normen en waarden heeft volgens respondent F:

“Het familiale aspect speelt ook echt binnen het bedrijf. Als iemand hierbinnen stapt die niet persé heel de geschiedenis kent, gaat die persoon na een aantal maanden hier te

werken wel helemaal mee zijn in het verhaal. Het leeft hier wel.”

Familiegeheimen en dergelijke is in de bevraagde gevallen vaak niet meer dan een fabeltje, maar toch wordt er gezien dat de manier van werken regelmatig terugkoppelt naar het verleden. Respondent C vertelde uitbundig dat er niet per se basisovertuigingen of familiegeheimen zijn, maar dat het zoals vroeger de norm was om tegen de stroom in te gaan, om anders te zijn. Dat is, zonder dat deze ooit neergeschreven is, nog steeds de overtuiging en werkwijze vandaag de dag.

Zoals reeds aangehaald is traditie een aspect waar gebruik van gemaakt wordt om een verhaal te creëren naar de consument toe. Zo vertelde respondent B dat een bepaald succesproduct mede door traditie vandaag nog steeds een succesproduct is, en het product eigenlijk een lokaal begrip is geworden door het traditioneel verhaal wat er aan verbonden is.

4.4 Diversificatie: een uitdaging voor kleine spelers

Diversificatie als innovatiestrategie brengt allerlei effecten en gevolgen met zich mee. Zoals reeds aangehaald is er vaak een bepaalde noodzaak om te diversifiëren, waarbij er vanuit gegaan wordt dat de bijbehorende effecten ook het vooropgestelde doel bereiken. Ook al heeft diversificatie indirect of direct als doel de prestaties van een onderneming te optimaliseren, kunnen er ook effecten zijn die eerder negatief zijn dan positief voor een onderneming. Zeker als kleine speler kan diversificatie snel negatief uitdraaien. Zo vertelt respondent C dat in haar

gediversifieerd gamma er ook producten zijn met zodanig kleine volumes, waar ook tijd in moet blijven gestoken worden. Dan wordt een product opeens immens duur. Dan moet er ook de afweging gemaakt worden in welke mate het product een meerwaarde voor de onderneming is, en het nog wel een gunstig effect heeft om het product te blijven produceren. Doordat er gediversifieerd wordt als kleine speler zijn budgetten ook eens zo beperkt. Het is noodzakelijk om daar doordacht mee om te gaan, om te kijken hoe je op de meest efficiënte manier, kost-efficiënte manier, daarmee kunt blijven werken. Diversificatie kan dus leiden tot eventuele beperkingen. Respondent E ondervond dit op een andere manier. Door te diversifiëren en te blijven groeien wordt er op een gegeven moment de maximum capaciteit bereikt. Ook dan volgen er weer keuzes: “Wordt er voor een uitbreiding gegaan, wordt er een andere aanpak gehanteerd, wat op zijn beurt opnieuw externe factoren met zich meebrengt die aldanniet risicovol kunnen zijn.”

Structuur is een onderdeel van een onderneming die naarmate de toename van diversificatie steeds meer nodig is. Doordat er meer activiteiten op eenzelfde moment in eenzelfde onderneming plaatsvinden, dienen er mensen bij te komen en moet er een nieuwe structuur toegepast te worden. Zo vertelt respondent F dat er tegenwoordig bijna elk jaar structurele veranderingen worden geïmplementeerd door het groeiend personeelsbestand:

“Er komt ook de laatste jaren ook meer structuur bij, nu zijn er mensen binnen de productie zelf die een meer leidinggevende functie krijgen en er worden bijna elk jaar

structurele veranderingen geïmplementeerd. Dat moet ook want het personeelsgroei is gigantisch over de laatste jaren. We zijn nu met ongeveer 80 mensen. Net voor COVID zaten we aan 50. Laatste drie jaar zijn we met 30 man gegroeid. Alles is gegroeid.”

Ondanks het feit dat diversificatie veel tijd vergt, en er meer en meer verschillende activiteiten geïmplementeerd worden binnen het bedrijf, wordt er steeds benadrukt dat de kernactiviteiten niet verwaarloosd worden. Zo vertelde respondent A dat ze gewoonweg meer proberen te doen. De focus op het bierbrouwen vermindert niet. Hier sloot vrijwel iedere respondent zich bij aan, op één uitzondering na. Als een product, wat de ontstaansreden van het bedrijf zou kunnen zijn, niet meer in de smaak van de markt valt, gaat men de focus hier niet op verminderen, maar juist zo proberen te draaien dat de markt op een andere manier opnieuw aangesproken wordt, aldus respondent C.

Niet onbelangrijk is ook het concurrentievoordeel of competitief voordeel wat behaald kan worden als er gediversifieerd en geïnnoveerd wordt. Door te innoveren en te diversifiëren kan het marktaandeel steeds groter en groter worden omdat de consument op verschillende verwante manieren kan aangesproken worden. Je vertelt aan de consument een verhaal waar meerdere producten onderdeel van uitmaken.

4.5 *Generationale kennis & innovatie*

Ongeacht de kennis die een familiebedrijf bezit, moet er geïnvesteerd worden in het bedrijf. Iedere respondent legde uit dat

externe kennisbronnen en een goede omringing enorm belangrijk zijn ongeacht de kennis die er al voor generaties binnen het bedrijf heerst. Respondent B vertelt dat een familiebedrijf meer investeert in innovatie om hun LT-visie te vrijwaren. Niet-familiale bedrijven hebben minder geduld door externe aandeelhouders die druk zetten. Net daarom gaan familiebedrijven juist meer investeren in partnerships met leveranciers, klanten, onderzoekscentra zoals universiteiten en dergelijke. “Het is geen kwestie van de kennis is aanwezig, dus ik moet minder investeren, die twee dingen gaan hand in hand.” Respondent E en F verklaarden hetzelfde:

“Het één heeft niks met het ander te maken volgens mij. Je moet altijd blijven innoveren.”

Ook de kennis die er doorgegeven wordt van generatie op generatie is anders. Waar vroeger geleerd werd van met de hand te brouwen, wordt er nu geleerd hoe het bedrijf beheerd moet worden, vertelt respondent E. Brouwen en stoken wordt gedaan door specifiek opgeleide mensen en automatisatie. Productie en onderhoud is tegenwoordig allemaal ICT gestuurd. Het zou ook onmogelijk zijn om die dingen op grotere schaal nog zelf te doen. In de ondernemingen van respondent A, B, D, E, F en G is het wel zo dat de opvolgers al vroeg (van kinds af aan) in het bedrijf gebracht worden, om het bedrijf al doende op alle mogelijke manieren te leren kennen. Er is dus wel een grote kennisoverdracht van generatie op generatie. Maar ook hier speelt innovatie een grote rol. De kennis die de nieuwe generatie met zich meebrengt zorgt dan weer voor een enorme verandering in het bewind. Neem de digitalisatie bijvoorbeeld. De vorige generatie deed het nog met pen en papier, tegenwoordig

is alles digitaal binnen het bedrijf, vertelt respondent E. Doordat de laatste generatie bij het bedrijf betrokken is, is het marketingaspect ook iets waar aandacht aan besteed wordt volgens respondenten B en C. Respondent B verklaart ook dat exportgroei en buiten de regio kijken aspecten zijn waarbij de nieuwe generatie enorme inzichten bijbrengt.

4.6 *Conclusie bevindingen*

De bevindingen uit de interviews met diverse ambachtelijke bedrijven tonen aan dat diversificatie een belangrijke innovatiestrategie is om verschillende doelen te bereiken. De meest voorkomende vormen van diversificatie onder de deelnemende familiebedrijven zijn productdiversificatie, geografische diversificatie en diversificatie in ondernemingsactiviteiten. Bedrijven passen diversificatie toe om risico's te beperken, in te spelen op de veranderende marktvraag en nieuwe kansen te benutten.

Traditie speelt een aanzienlijke rol in deze ambachtelijke bedrijven, waarbij ze hun rijke geschiedenis en traditionele technieken koesteren. Toch wordt ook ingezien dat flexibiliteit en inspelen op trends belangrijk zijn om een jonger publiek aan te spreken en de consumenten te blijven boeien.

Diversificatie als innovatiestrategie brengt zowel positieve als negatieve effecten met zich mee. Het kan de prestaties van een onderneming optimaliseren, maar ook beperkingen en uitdagingen met zich meebrengen, vooral voor kleine spelers. Structuur in de onderneming wordt belangrijker naarmate diversificatie toeneemt, en externe kennisbronnen en partnerschappen

zijn van cruciaal belang voor innovatie en groei.

De kennisoverdracht van generatie op generatie verschuift van traditionele productietechnieken naar modern management en digitalisatie. Nieuwe generaties brengen nieuwe inzichten en innovatieve ideeën die bijdragen aan het voortdurende succes van de ambachtelijke bedrijven.

Als conclusie kunnen we stellen volgens de respondenten dat diversificatie als innovatiestrategie, samen met het behoud van traditie en de integratie van nieuwe kennis en innovatie, essentieel is voor de groei en duurzaamheid van ambachtelijke bedrijven in een steeds veranderende marktomgeving. Het biedt hen de mogelijkheid om zich aan te passen aan nieuwe trends, marktvraag en externe uitdagingen, terwijl ze tegelijkertijd trouw blijven aan hun rijke geschiedenis en traditionele waarden.

5. *Discussie*

In deze masterthesis wordt onderzocht hoe diversificatie van ondernemingsactiviteiten als innovatiestrategie in familiale ambachtelijke ondernemingen in vraag gesteld kan worden en welk effect dit heeft op de normen en waarden binnen deze bedrijven. Hierbij werd vooral gekeken naar de rol van traditie en hoe deze kan bijdragen aan het behoud van de unieke kenmerken van deze bedrijven.

Om te kunnen antwoorden op de vraag welk effect diversificatie als innovatiestrategie op familiale ambachtelijke ondernemingen heeft, werden zowel de literatuur alsook de

bevindingen in verschillende thema's opgedeeld. Deze thema's en hun respectievelijke inhoud hebben meer inzicht gegeven over diversificatie als innovatiestrategie zelf, en het effect ervan.

Er wordt in de bedrijfsvoering vaak voor een strategie gekozen met een reden. Dit kan eventueel een noodzaak zijn, maar ook gewoonweg een keuze om voor deze strategie te opteren is zeker mogelijk. Vaak vertrekt de keuze om uit een strategisch oogpunt te gaan diversifiëren dan ook om een concurrentievoordeel in zowel een nationale als een internationale context op te bouwen, zoals Delbufalo et al. (2016) dit reeds beargumenteerde. Binnen de bevroegde familiebedrijven lag het concurrentievoordeel als motivatie dan ook volledig hiermee in lijn. Echter zagen we ook nog andere motieven om aan diversificatie te beginnen, waarbij risicobeperking of -spreiding ook een antwoord was dat regelmatig naar boven kwam. Dit omdat er door diversificatie inkomsten uit meerdere bronnen gehaald kunnen worden. Er zijn dus meer dan alleen de kernactiviteiten die zouden kunnen opbrengen door te gaan diversifiëren. Echter redeneerde Hafner (2021) zo dat dit zou kunnen leiden tot een verwaarlozing van de *core business*, aangezien de focus eerder naar de nieuwe producten, projecten, activiteiten, ... zou gaan. Uit de interviews bleek dat dit juist het tegengestelde is. Bij sommigen ligt het basisproduct juist aan de bron van andere producten, terwijl anderen juist méér proberen te doen. De kernactiviteiten worden dan ook gezien als het fundamentele DNA van het bedrijf.

Een ander onderdeel dat deel uitmaakt van het DNA van deze familiebedrijven is traditie. Echter is dit een onderdeel dat

volgens de academische literatuur familiebedrijven vaak parten kan spelen, en voornamelijk tegenwerking zou kunnen bieden op het vlak van innovatie. Er wordt veel gesproken over een paradox tussen deze twee. Deze paradox, met aan de ene kant traditionele waarden en aan de andere kant innovatie en vernieuwing, is een paradox die voor ieder familiebedrijf uniek is. Deze paradox gaat er dan ook van uit dat familiebedrijven minder innoveren dan niet-familiebedrijven doordat deze vasthouden aan het verleden, wat zich door traditie voortzet. Familiale waarden en overtuigingen zouden in de weg kunnen zitten wat innovatie betreft. Traditie is gebaseerd op oude kennis, wat de neiging heeft verouderd te raken en evenmin voldoet aan de huidige noden van de consument (De Massis et al., 2016). De ambachtelijke sector, hoe oud deze ook is, moet ook mee veranderen met de normen van de maatschappij de dag van vandaag. Traditionele technieken voldoen tegenwoordig dan ook niet meer aan onder andere de strenge gezondheidsnormen die in de sector opgelegd worden. Een belangrijke bevinding is dan ook dat traditie in materiële zin in de mate van het mogelijke behouden wordt om allerlei redenen. Bij de ene is het om werkwijzes te kunnen blijven respecteren, terwijl het bij de andere dan weer voor de typische smaak zorgt. De afweging wordt dus in de realiteit duidelijk gemaakt tussen hetgene wat genoodzaakt is traditioneel te blijven, en hetgene meer genoodzaakt is te veranderen, om eventueel een concurrentieel voordeel te behalen zonder het ambachtelijk karakter binnen het bedrijf te verliezen. Ook wordt er benadrukt dat er een verschil is tussen traditie en steeds hetzelfde blijven doen. Dat laatste zorgt gewoonweg voor oubolligheid. Traditie is een aspect wat buiten de onderneming een verhaal creëert en binnen de onderneming een

samenhorigheidsgevoel creëert. Vanuit het perspectief van de consument dus eerder een aantrekking dan een tegenstrijdigheid met juist datgene waar vernieuwing voor staat.

Zoals verschillende academici reeds vermeld hebben, waaronder Vrontis et al. (2015), hebben familiebedrijven meer de neiging om innovaties te introduceren die aansluiten bij hun tradities om de waarden van de onderneming te behouden. Dit zien we ook in de bevindingen terug. Het bedrijf gaat mee met veranderende trends en marktomstandigheden en speelt hier ook op in, maar houdt rekening met de traditionele normen en waarden. Toch worden familiebedrijven in de literatuur vaak geassocieerd met conservatisme (Ruta & Cammarano, 2019). Radicale innovaties worden dus eerder achterwege gelaten. In de praktijk is niets minder waar. De kapitaalintensieve sector waarin de bevroegde bedrijven zich in bevinden, heeft deze bedrijven genoodzaakt om radicaal te gaan innoveren. We zien dus een soort van institutioneel gedreven innovatie waarbij er perfect aan traditie vastgehouden kan worden, en traditie eerder als een marketinggegeven gebruikt wordt richting de consument toe. De dag van vandaag wordt er dus eerder een balans tussen traditie, de smaak van de consument en regelgeving gezocht. Traditie speelt in deze balans dan vooral een ondersteunende factor. De bevindingen hierover sluiten zich dan ook aan bij de studie van Vrontis et al. (2015) die benadrukt dat innovatie en traditie geen tegengestelden zijn, maar dat een gewogen combinatie van de twee bijdraagt aan het creëren van een competitief voordeel. Ook de studie van De Massis et al. (2016), *Innovation through tradition*, toont dat traditie een belangrijke bouwsteen kan zijn om innovatie te

bevorderen en een competitief voordeel te creëren en te behouden. Aan traditie zijn natuurlijk ook bepaalde familiale normen en waarden gekoppeld. Uit ieder interview bleek dat deze hoog in het vaandel gedragen worden, wat dus ook de hoge familiale betrokkenheid doorheen het familiebedrijf weerspiegelde. Zo zorgen betrokken familieleden voor meer toewijding dan externe managers volgens Galloway et al. (2015) wat tot meer innovatie kan leiden terwijl de visie en waarden van het familiebedrijf behouden worden. Door het feit dat deze betrokkenheid hoog is, voelen de medewerkers zich ook meer betrokken met de waarden en visie van het familiebedrijf. Dit zorgt voor een grotere cohesie onder de medewerkers wat indirect kan bijdragen aan de ontwikkeling van het bedrijf zelf. We merkten ook dat dit onder de bevroegde bedrijven het geval was. Doordat er familiale waarden en normen heersen binnen het bedrijf worden de medewerkers mee opgenomen in het verhaal, waardoor de geschiedenis en het familiale aspect binnen het familiebedrijf tot leven komt.

Vanuit de keuze om diversificatie als innovatiestrategie te hanteren spelen traditie en al zijn aanhangende factoren dus een grote rol. Toch zijn er nog een aantal factoren die in acht moeten genomen worden om voor deze innovatiestrategie te kiezen. Zo merken we in de literatuur dat dit onder andere afhangt van de beschikbare middelen en capaciteiten binnen het familiebedrijf. Moesten deze beperkt zijn, waardoor er beroep zou moeten gedaan worden op bijkomende middelen van externe partijen, zou diversificatie als innovatiestrategie achterwege kunnen gelaten worden. Dit is omdat het risico tot verlies van familiale controle dan te groot zou kunnen worden (Gomez-Mejia et al., 2010). Familiale controle werd in de interviews ook direct als

indirect benadrukt als zeer belangrijk. Externe middelen zoals kennisbronnen en expertise worden daarentegen ook als zeer belangrijk beschouwd. Dit uit zich in de realiteit dan ook in de waarde die er gehecht wordt aan het investeren in partnerships met leveranciers, klanten, onderzoekscentra zoals universiteiten en dergelijke. Dit vertrok dan ook bij de respondenten aan de nood om te blijven innoveren. Een belangrijke kennisbron die ook ter sprake kwam, is de kennis die de nieuwe generatie met zich meebrengt. Zo worden de reeds bestaande kennis en technieken beïnvloedt met nieuwe kennis, waardoor er beter meegegaan kan worden met veranderende trends en marktomstandigheden. Terwijl er in de literatuur vooral wordt gekeken naar risicospreiding en -beperking, werden de voortdurende wijzigingen in de vraag van de consument ook aangehaald als reden om te opteren voor diversificatie als innovatiestrategie. Marktgerichte diversificatie heeft dan ook als doel om een zo groot mogelijke markt aan te spreken, door een breed gamma van producten aan te bieden. Er zijn in deze ambachtelijke sectoren slechts enkele uitzonderingen die hier het tegendeel van kunnen bewijzen. Zo haalde respondent A de brouwerij Orval aan. Zij brouwen één soort bier, met één etiket en één soort fles. Van marktgerichte diversificatie, of diversificatie in het algemeen dus weinig sprake.

Er zijn dus diverse overwegingen die gemaakt moeten worden om voor diversificatie als innovatiestrategie te kiezen. Een belangrijke overkoepelende bevinding hierover is dat ieder motief om te diversifiëren waardegedreven is. Door de emotionele gebondenheid die vaak groter is bij familiebedrijven dan bij niet-familiebedrijven, wordt er niet enkel naar financiële

meerwaarde gezocht. Het zijn de familiewaarden en het verhaal daarrond die het DNA van het bedrijf moeten weerspiegelen naar de consument. Zo kan de lange termijn visie van het bedrijf overgebracht worden, alsook de waarden waar het bedrijf echt voor staat.

Na de overweging om diversificatie als innovatiestrategie te hanteren, zien we zowel in de literatuur als in de bevindingen drie voorname vormen van diversificatie terugkomen, namelijk productdiversificatie, diversificatie in ondernemingsactiviteiten en geografische diversificatie. Deze eerste zien we bij alle respondenten terugkomen. Ze hebben over de jaren heen namelijk allemaal hun gamma aan producten uitgebreid. Door marktveranderingen kunnen bedrijven genoodzaakt zijn om producten aan hun gamma toe te voegen. Een belangrijke bevinding die zich minder in de literatuur uitte, is dat naarmate dit proces vorderde er een voornaam probleem aan het licht kwam. Vooral bij kleinere spelers werd er namelijk ondervonden dat capaciteit een mogelijke implicatie kon vormen. Niet alleen is er een maximum capaciteit op financieel vlak, maar ook op vlak van opslag en productie ontstonden er problemen. Deze problemen monden op hun beurt dan weer uit in keuzes. Keuzes zoals een mogelijke uitbreiding of schrappen van producten uit het aanbod zullen dan gemaakt moeten worden. Ook maakt een grotere waaier aan producten het steeds moeilijker om je verhaal tot bij de consument te brengen.

Ook bij diversificatie in ondernemingsactiviteiten, waar de activiteiten dus uitgebreid worden naar nieuwe bedrijfssectoren die eventueel aanvullend zijn op de huidige bedrijfssector zien we enkele

bevindingen die tegenstrijdig zijn met de literatuur. De voornaamste bevinding die wel bevonden wordt in de literatuur, zoals onder andere Hafner (2021) en Delbufalo et al. (2016) vermelden is de mogelijke verwaarlozing van de kernactiviteiten. Toen dit bevestigd werd bij het verloop van de interviews bleek niets minder waar. De respondenten die op deze manier diversifiëren vertelden dat de focus nog altijd voornamelijk ligt bij de *core business*. Een andere bevinding was een mogelijke verhoogde complexiteit in de eigendomsstructuur, maar ook hier werd er door de respondenten tegenstrijdig op geantwoord. De manier van beheer daarentegen werd dan weer wel als meer complex bevonden. Dit omdat de ene activiteit op een heel andere manier beheerd moet worden dan de andere. Dit heeft dan weer als indirect gevolg dat naarmate de onderneming groeit of er een toename van diversificatie is er ook een toename in structuur en een toename van professionaliteit van de leidinggevenden nodig is, zoals Van Hamel (2005) reeds vermeld heeft.

Sinds de laatste generaties aan het roer zijn gekomen is er bij de bevestigde bedrijven ook een toename te zien in het geografische aspect. Deze heeft dan ook als doel om de afhankelijkheid van de binnenlandse markten te reduceren (Gomez-Mejia et al., 2010; Hafner, 2021). Een belangrijke bevinding inzake geografische diversificatie is dat er zich verschillende complicaties kunnen voordoen. Zo moet er rekening gehouden worden met verschillende regelgevingen, institutionele omgevingen, maar ook politieke conflicten en pandemieën kunnen een aanzienlijke invloed hebben. Hier moet dus een gezonde afweging gemaakt worden in de mate van de geografische diversificatie. Te veel kan zorgen voor een ingewikkelde en onoverzichtelijke

manier van werken, alsook een mogelijke stijging in kosten aangezien er rekening moet gehouden worden met eventuele culturele verschillen zoals taalbarrières, maar ook wetgevingen die aanpassingen vereisen.

Specifiek aan iedere vorm van diversificatie als innovatiestrategie zijn er dus zowel baten als complicaties. Zowel in de literatuur als in de data werden enkele overkoepelende effecten bevonden. Een grote baat mits succesvolle implementatie van deze innovatiestrategie is natuurlijk het competitief voordeel dat gecreëerd kan worden. Ook het marktaandeel kan zowel op nationaal als internationaal vlak steeds groter worden omdat de consument op verschillende verwante manieren kan aangesproken worden. Risicovermindering is ook een belangrijk voordeel dat zowel in de literatuur alsook in de data bevonden werd. Specifiek aan productdiversificatie was het voornamelijk dat er synergievoordelen konden ontstaan, omdat er reeds een bepaalde kennis is en bepaalde capaciteiten en middelen zijn die gedeeld kunnen worden (Hafner, 2021). Het kan echter niet uitgesloten worden dat er complicaties zoals problemen op het gebied van management, controle en conflicten binnen de familie ontstaan.

6. Conclusie

Op basis van de discussie, die een vergelijking maakt tussen de literatuur en de verkregen data uit de interviews kan er geconcludeerd worden dat er veel gelijkenissen zijn over hoe diversificatie in praktijk gedaan en in de literatuur beschreven wordt. Deze gelijkenissen waren deels verwacht, omdat de literatuur zich uitsprak over innovatie bij familiebedrijven in het

algemeen, maar er ook enkele onderzoeken zich toespitsten op diversificatie als innovatiestrategie bij ambachtelijke bedrijven. Zo spitste de studie van Delbufalo et al. (2016) zich toe op de familiale betrokkenheid wanneer er gediversifieerd wordt bij Italiaanse ambachtelijke familiebedrijven. Ook de studie van Vrontis et al. (2016) legde de focus op innovatie en traditie bij de familiebedrijven in de wijnindustrie. Toch zijn er enkele bemerkingsen ten opzichte van de literatuur.

De motivatie om voor diversificatie als innovatiestrategie te opteren bij ambachtelijke familiebedrijven kwam vaak overeen met de literatuur. Zo waren risicobeperking en -spreiding een voornaam motief, maar ook het behalen en behouden van een competitief voordeel zijn belangrijke drijfveren in de overweging van deze keuze.

Zoals in de literatuur kwamen ook de drie voornaamste vormen van diversificatie aan bod, namelijk productdiversificatie, diversificatie in ondernemingsactiviteiten en geografische diversificatie. Ieder van deze vormen van diversificatie brengen complexiteit en uitdagingen met zich mee. Hier werden concretere voorbeelden van gevonden in de interviews dan in de literatuur. Ook werd het duidelijk dat diversificatie bij deze ambachtelijke familiebedrijven niet alleen vanuit een financiële ooghoek werd bekeken. De bevindingen tonen ons dat diversificatie waardegedreven is, waarin het enorm belangrijk is dat het verhaal overgebracht wordt naar de consument. De manier waarop er gediversifieerd wordt, moet het DNA van het bedrijf weerspiegelen, en laten zien waar het bedrijf echt voor staat. Traditie geeft hier ook een meerwaarde aan. Zowel de onderzochte literatuur als de bevindingen wijzen erop dat het vasthouden

aan traditie innovatie kan belemmeren, maar dat het ook als ondersteunende factor kan dienen om dichterbij de consument te komen. Een hoge familiebetrokkenheid en het behoud van familiewaarden en -normen worden hierbij als bevordering gezien voor het vrij maken van de weg naar innovatie en het bevorderen van samenhang binnen het bedrijf.

De meest opmerkelijke afwijking die ondervonden is tussen de literatuur en de bevindingen, is de verwaarlozing van de kernactiviteiten. Terwijl de literatuur duidt op mogelijke verwaarlozing van kernactiviteiten bij diversificatie als innovatiestrategie, wijzen de bevindingen erop dat deze bedrijven het tegendeel verklaren, omdat de kern van het bedrijf nog altijd het grootste belang heeft, en ze gewoonweg meer of anders proberen te doen.

We kunnen dus concluderen dat de unieke aard van ambachtelijke familiebedrijven, waar men sneller denkt aan oudbolligheid en conservatisme, een heel innovatief karakter heeft. Hierbij zien we ook dat diversificatie als innovatiestrategie een doordachte strategie is, waarbij traditie een enorm bevorderende rol kan spelen. Zo is de keuze van diversificatie niet enkel een strategie die vanuit een financiële ooghoek bevorderend is, maar is deze keuze ook diep geworteld in het DNA van het bedrijf.

7. Aanbevelingen verder onderzoek

In dit onderzoek werd er getracht een bijdrage te leveren over hoe ambachtelijke familiebedrijven kunnen innoveren door te diversifiëren en welke effecten dit met zich meebrengt en wat de rol van traditie hier juist

in is. Daarom werd dit onderzoek gevoerd aan de hand van verschillende cases over twee verwante ambachtelijke sectoren, de biersector en de stokerijsector.

Aangezien deze relatie op een verkennende manier is benaderd in dit onderzoek, zou ik dan ook adviseren om de relatie tussen ambachtelijke familiebedrijven en diversificatie als innovatiestrategie en de bijbehorende effecten van traditie meer in de diepte te bekijken. Ook werden er enkel binnen twee specifieke verwante sectoren naar diversificatiemogelijkheden gekeken. Een interessant gegeven voor verder onderzoek zou dan ook zijn om dit ook voor andere ambachtelijke sectoren te gaan bekijken en te bekijken of dezelfde effecten daar ook plaatsvinden.

Ten slotte zou ik alsook adviseren om in verder onderzoek een grotere steekproef te nemen, zo kunnen eventuele uitzonderingen eenvoudiger geëlimineerd worden en kan er een meer representatief beeld geschept worden over diversificatie als innovatiestrategie bij ambachtelijke familiebedrijven.

8. Bronnenlijst

Ambachtelijke bedrijven en de kansen van digitalisering." KVK, 20 Dec. 2019, www.kvk.nl/advies-en-informatie/ondernemen/ambachtelijke-bedrijven-en-de-kansen-van-digitalisering/

"Ambachtelijke sector." UNIZO, 14 Apr. 2017, www.unizo.be/kennisbank/sector/ambachtelijke-sector.

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

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *ENTREPRENEURSHIP THEORY and PRACTICE*, 22.

Cooper, R. G., & Edgett, S. J. (2010). Product innovation: A review and research agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 27(1), 33-56.

De Massis, Alfredo. "Product Innovation in Family versus Nonfamily Firms: An Exploratory Analysis." *Journal of Small Business Management*, vol. 46, no. 2, Apr. 2008, pp. 203-19. Wiley Online Library, doi:10.1111/j.1540-627X.2007.00228.x

De Massis, A., Di Minin, A., & Frattini, F. (2015). Family-driven innovation: Resolving the paradox in family firms. *California Management Review*, 58(1), 5-22. doi: 10.1525/cmr.2015.58.1.5

Delbufalo, E., Poggesi, S., & Borra, S. (2016). Diversification, family involvement and firm

performance: Empirical evidence from Italian manufacturing firms. *The Journal of Management Development*, 35(5), 663-680. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0129>

Depuydt, P. (2019, 11 mei). Belgische familiebedrijven presteren en renderen beter dan al de rest. *De Tijd*. Geraadpleegd op 17 maart 2023, van <https://www.tijd.be/ondernemen/algemeen/belgische-familiebedrijven-presteren-en-renderen-beter-dan-al-de-rest/10125927.html>

Descheemaeker, K. (2021). De invloed van bedrijfsstrategieën op de prestaties van kleine, familiale ondernemingen *: De casus steen- en buizenbakkerij Dumoulin in Langemark en Wijtschate, ca. 1922-1981. [The impact of compagny strategies on the performance of small family compagnies. Dumoulin brick and pipe factory in Langemark and Wijtschate (Belgium), c. 1922-1981] *Tijdschrift Voor Sociale En Economische Geschiedenis*, 18(2), 5-37. <https://doi.org/10.52024/tseq8428>

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

Erdogan, I., Rondi, E., & De Massis, A. (2019). Managing the Tradition and Innovation Paradox in Family Firms: A Family Imprinting Perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 36(4), 433-448.

"Familiebedrijf." Encyclo.nl, www.encyclo.nl/begrip/familiebedrijf.

Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of*

Production Economics, 133(2), 662-676.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.05.014>

Gomez-Mejia, L. R., Makri, M., & Kintana, M. L. (2010). Diversification Decisions in Family-Controlled Firms. *Journal of Management Studies*, 47(2), 223–252.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00889.x>

Hafner, C. (2021). Diversification in family firms: A systematic review of product and international diversification strategies. *Review of Managerial Science*, 15(3), 529-572.
<https://doi.org/10.1007/s11846-019-00352-5>

Hargadon, A. B., & Douglas, Y. (2001). When innovations meet institutions: Edison and the design of electric light. *Administrative Science Quarterly*, 46(3), 476–501.

Heeley, M. B., & Jacobson, R. (2008). The recency of technological inputs and financial performance. *Strategic Management Journal*, 29(7), 723–744.

Herrero, I. (2017). Family Involvement and Sustainable Family Business: Analysing Their Effects on Diversification Strategies. *Sustainability*, 9(11), 2099.
<https://doi.org/10.3390/su9112099>

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Camp, S. M. (1994). An Agenda for Research on Strategic Factors in Industrial Marketing. *Journal of Marketing*, 58(2), 75-81.

Johnson, C. (n.d.). Family Business Facts. Cornell Johnson.
<https://www.johnson.cornell.edu/smith-family-business-initiative-at-cornell/resources/family-business-facts/>.

Kopinsky, M. (2019, 12 mei). Hoe familiebedrijven traditie koppelen aan innovatie. EY - Nederland.
https://www.ey.com/nl_nl/family-enterprise/hoe-familiebedrijven-traditie-koppelen-aan-innovatie

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.

Nieto, M. J., Santamaria, L., & Fernandez, Z. (2015). Understanding the Innovation Behavior of Family Firms. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 382-399.
doi:10.1111/jsbm.12075

Pruppers, R. & EY. (2019). Het familiebedrijf als merk: innovatie door traditie. ey.com.
https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/nl_nl/topics/family-enterprise/ey-het-familiebedrijf-als-merk-innovatie-door-traditie.pdf

Redactie Accountancyvanmorgen. (2020, 30 juli). Familiebedrijven ouderwets? Traditie en innovatie zijn geen tegenpolen! Accountancy Vanmorgen.
<https://www.accountancyvanmorgen.nl/2020/07/30/familiebedrijven-ouderwets-traditie-en-innovatie-zijn-geen-tegenpolen/>

Ruta, C., & Cammarano, A. (2019). The Role of Traditions in Family Firm Innovation. *Journal of Family Business Strategy*, 10(2), 125-136.

Salvato, C., & Melin, L. (2008). Creating Value Across Generations in Family-Controlled

Businesses: The Role of Family Social Capital.
Family Business Review, 21(3), 259-276.

Van Hamel, J. (2005, June).
EIGENDOMSSTRATEGIEËN VOOR HET
FAMILIEBEDRIJF VAN GENERATIE OP
GENERATIE. fbned.nl.
https://fbned.nl/f/files/download/documenten/nieuwe-website/vereniging/fbned_rapport_eigendomsstrategieen.pdf

Vonk, S. (2021). *AMBACHTEN: TRADITIE OF INNOVATIE?*
<https://nl.linkedin.com/pulse/ambachten-traditie-innovatie-stef-vonk>

Vrontis, D., Bresciani, S., & Giacosa, E. (2016). Tradition and innovation in italian wine family businesses. British Food Journal (1966), 118(8), 1883-1897.
<https://doi.org/10.1108/BFJ-05-2016-0192>

Welke groeistrategie kan een bedrijf gebruiken? | 1819.brussels. (2023, 9 februari). 1819.brussels.
<https://1819.brussels/nl/infotheek/onderneming-doen-groeien/welke-groeistrategie-gebruiken-voor-mijn-bedrijf#>

9. Bijlage – Interviewleidraad

1) Inleiding

Ik ben een masterstudent TEW aan de UHasselt. Ik voer een afzonderlijk onderzoek naar innovatie binnen ambachtelijke familiebedrijven. Uw bedrijf is een gekend innovatief en ambachtelijke familiebedrijf in België. Het is een eer voor ons om interviews te mogen doen in jullie bedrijf. We willen u op voorhand al bedanken voor uw medewerking en tijd. Ten slotte zouden we ook graag willen vragen of het voor u goed is als we dit interview opnemen?

- Kan u uzelf even voorstellen?
 - Wat is uw rol in het bedrijf?
 - Hoelang werkt u al in het bedrijf?
 - Hoe bent u in het bedrijf terecht gekomen?
- Kan u beknopt de geschiedenis van het bedrijf schetsen?
- Ambacht
 - Welke oude ambachtelijke technieken en materialen worden gebruikt?
 - Gaat dit dan over materialistische elementen (zoals materialen, productieprocessen) of gaat dit over immaterialistische elementen (zoals waarden en normen)?
 - Brengt u traditionele technieken/materialen terug naar het heden?
 - Beschouwd u deze onderneming nog als een ambachtelijke onderneming?
 - Zo ja, waarom?

2) Innovatie's

- Investeert het bedrijf veel in R&D?
- Investeert het bedrijf veel in innovatie?
 - Op welke manieren?
- Wat zijn uw motieven om te innoveren?

3) Diversificatie & Traditie

- Worden er andere ondernemingsactiviteiten gedaan dan bier brouwen?
 - Zo ja, welke?
 - Wanneer zijn deze activiteiten begonnen?
 - Met welke insteek zijn deze activiteiten begonnen?
 - Van wie kwam het idee met deze activiteiten te beginnen?
- Wie nam de beslissingen omtrent deze activiteiten?
- Zijn deze activiteiten nu een fundamenteel onderdeel van het bedrijf?
- Is de bedrijfsvoering erdoor aangepast?
 - Meer mensen moeten managen?
 - Andere manier van managen?
- Wat zijn volgens u de voordelen van diversificatie?
 - Zijn er ook nadelen?

- Zijn de bedrijfsprestraties hierdoor verbeterd?
- Zijn er veel onverwachte kosten bijgekomen?
- Zijn er financieel gezien minder risico's nu er niet enkel meer bier gebrouwd wordt?
- Hebben deze activiteiten voor een meerwaarde gezorgd ten opzichte van de kernactiviteit?
 - Zo ja, voor welke?
- Wordt er minder focus op de kernactiviteiten gelegd?
- Hebt u ooit het gevoel gehad dat de kernactiviteiten hierdoor verwaarloosd werden?
- Is de onderneming complexer geworden?
 - Hoe?
- Is de eigendomsstructuur veranderd door te diversifiëren?
- Met welk product bent u begonnen?
- Welke producten en /of diensten zijn er wanneer bijgekomen?
- Hoe hebt u de diversificatie van het bedrijf ervaren?

- Hoe belangrijk is traditie voor jullie?
 - Welke basisveronderstellingen en overtuigingen heersen er in het familiebedrijf?
 - Wanneer zijn deze overtuigingen ontstaan?
- Identificeren de werknemers/CEO's zich met de geschiedenis van het familiebedrijf, alsof het een deel van hun is?
- Laat het verleden een positieve of eerder een negatieve indruk na op het bedrijf/de werknemers?
- Zijn er familiegeheimen die uniek zijn voor uw bedrijf, waar andere concurrenten niet van kunnen genieten?
- Hoe zou u antwoorden op de vraag "wie zijn we als een organisatie?"
 - Hoe kijkt de buitenwereld naar het bedrijf (stakeholders?)
 - Wat is het motto van het bedrijf?
- Wordt er afgeweken van tradtionele werkwijzen?
 - Zo ja, hoe?
- Wordt er nog altijd gewerkt zoals de eerste generatie het voor ogen had?
 - Zijn de waardes en overtuigingen van de vorige generaties behouden gebleven en wordt deze 'erfenis' nog steeds beschermd?
 - Wordt traditie gebruikt als een bron voor de huidige producten? → traditionele essentie van de eerste generatie blijft behouden
- Hoe gaat de oudere generatie om met nieuwe kennis aangebracht door de nieuwe generatie?
- Hoe wordt kennis doorgegeven naar volgende generatie(s)?
- Heeft u de indruk dat uw bedrijf minder moet investeren in innovatie omdat er een bepaalde kennis heerst binnen het familiebedrijf? Moet het familiebedrijf dus minder bereop doen op externe kennisbronnen en dergelijke?