



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

De slaagkansen van nieuwe product portfolio's in familiale ondernemingen

Simon Marneffe

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting
accountancy, financiering en fiscaliteit

PROMOTOR :

Prof. dr. Ghislain HOUBEN

BEGELEIDER :

De heer Stijn BRICHAU



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

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

2023
2024



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

De slaagkansen van nieuwe product portfolio's in familiale ondernemingen

Simon Marneffe

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting
accountancy, financiering en fiscaliteit

PROMOTOR :

Prof. dr. Ghislain HOUBEN

BEGELEIDER :

De heer Stijn BRICHAU

Woord vooraf

Ter afsluiting van mijn opleiding Handelswetenschappen aan de Universiteit Hasselt, met als afstudeerrichting Accountancy, Financiering en Fiscaliteit, koos ik ervoor om mijn masterproef op te stellen omtrent het volgende onderwerp: 'De slaagkans van nieuwe product portfolio's in familiale ondernemingen'.

Om dit onderwerp te kunnen onderzoeken heb ik beroep gedaan op verschillende familiebedrijven die bereid waren om mee te werken aan dit onderzoek. Door het afnemen van interviews kon ik inzichten uit de praktijk vergelijken met de theoretische informatie uit de literatuur. Het schrijven van deze masterproef was een leerrijk traject en verbreedde mijn kennis over familiebedrijven, met als gevolg dat mijn passie voor familiebedrijven is gegroeid. Met de nodige tijd en energie heb ik mijn onderzoek kunnen afronden.

De gehele masterproef zou niet tot stand zijn gekomen zonder de hulp van verschillende personen. Graag wil ik deze personen dan ook bedanken voor hun bijdrage in het tot stand brengen van deze masterproef.

Eerst en vooral wil ik mijn promotor, Prof. Dr. Ghislain Houben, bedanken voor zijn begeleiding en ondersteuning. Daarnaast wil ik mijn begeleider, Dhr. Stijn Brichau, bedanken voor zijn inzichtvolle feedback, toegankelijkheid en inzichten. Hun toevoegingen waren cruciaal voor het verfijnen en bijsturen van mijn werk. Verder wil ik de Universiteit Hasselt bedanken voor het ter beschikking stellen van verschillende wetenschappelijke bronnen in de Universiteitsbibliotheek, waardoor de literatuurstudie tot stand kon komen. Tot slot wil ik graag de geïnterviewde familiebedrijven bedanken voor hun medewerking en inzet om deze masterproef mogelijk te maken.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van mijn thesis.

Simon Marneffe

Samenvatting

Deze masterproef onderzoekt hoe familiebedrijven hun kansen op succes kunnen vergroten bij het introduceren van innovatieve product portfolio's. Familiebedrijven vormen wereldwijd een belangrijk deel van de economie en dragen aanzienlijk bij aan het bruto binnenlands product en de werkgelegenheid. Ondanks hun economische belang worden familiebedrijven vaak geconfronteerd met unieke uitdagingen (Lambrecht & Molly, 2011).

Wat familiebedrijven uniek maakt, is de nauwe verwevenheid van de familie met het bedrijfsbeheer, wat leidt tot de ontwikkeling van drie overlappende subsystemen: bedrijf, eigendom en familie. Deze dynamiek, die visueel wordt weergegeven in het driecirkelmodel van Tagiuri en Davis (1996), kan specifieke spanningen en uitdagingen veroorzaken. Zo hebben familiebedrijven doorgaans een kortere levensduur dan niet-familiebedrijven, waarbij slechts dertig procent de eerste generatie overleeft (Ward, 1987). Een van de belangrijkste uitdagingen voor het voortbestaan van familiebedrijven is het vinden van een balans tussen het behoud van traditie en het omarmen van innovatie. Een te conservatieve houding ten opzichte van innovatie kan familiebedrijven ernstig benadelen ten opzichte van concurrenten in de markt (Cucculelli et al., 2016).

Het onderzoek legt zich toe op innovatieve product portfolio's die familiebedrijven op de markt brengen. Deze product portfolio's omvatten de verschillende producten die een bedrijf aanbiedt of van plan is te lanceren. Voor familiebedrijven is het effectief beheren van hun product portfolio's cruciaal voor hun overlevingskansen en concurrentiepositie. Hierbij wordt diversificatie binnen product portfolio's vaak gezien als een strategie om winstgevendheid te verhogen en de overlevingskansen te vergroten. Echter, diversificatie brengt ook uitdagingen met zich mee, zoals de noodzaak om nieuwe vaardigheden en middelen te ontwikkelen, wat kan botsen met de sociaal-emotionele rijkdom die veel familiebedrijven koesteren (Burk Woeë, 2021).

Dit brengt ons tot de centrale onderzoeksvraag van deze masterproef, namelijk: "Hoe kunnen familiebedrijven de slaagkans van nieuwe product portfolio's vergroten?" Om deze vraag te beantwoorden, wordt er dieper ingegaan op drie deelvragen: de rol van corporate governance, het gebruik van externe kennis en de stappen die familiebedrijven moeten nemen om hun innovatief potentieel te bereiken.

Aan de hand van case study onderzoek werd vergelijkend onderzoek uitgevoerd naar de slaagkans van nieuwe product portfolio's in familiale ondernemingen. Er werden zeven interviews met eigenaars en managers in familiebedrijven afgenomen en een interview met een consultancybedrijf. Na het verkrijgen van de informatie uit de interviews werden de gegevens geanalyseerd door middel van codering. Op deze manier konden er verbanden gelegd worden tussen de theorie uit de literatuurstudie en de onderzoeksresultaten.

Uit het onderzoek zijn verschillende bevindingen naar voren gekomen. Een eerste bevinding is dat er een behoefte is aan formele governance structuren bij veel familiebedrijven, zoals een raad van bestuur of een familieforum, om besluitvorming te professionaliseren en het risicobeheer te verbeteren. Slechts een van de geïnterviewde bedrijven had formele governance organen

geïmplementeerd, terwijl de andere bedrijven dit niet nodig achtten of er geen voordeel in zagen. Toch kwamen er typische governance problemen naar boven wanneer er gevraagd werd naar moeilijkheden en mogelijke verbeterpunten van de bedrijven in kwestie. Dit duidt op heel wat potentieel voor verbetering op vlak van inefficiënties en professionalisering. Toch is het vooral belangrijk dat familiebedrijven de meerwaarde ervan inzien en er zelf achter staan. Anders zullen zulke formele governance organen voor verdere inefficiënties zorgen. Deze bevindingen worden ondersteund door de literatuur die benadrukt dat effectieve corporate governance bijdraagt aan het succes van nieuwe product portfolio's (Cucculelli et al., 2016). Hieruit kan opgemaakt worden dat formele governance structuren kunnen helpen om objectieve en strategische beslissingen te nemen, mits de juiste ingesteldheid van familiebedrijven.

Daarnaast werd het gebruik van externe kennis onderzocht voor het vergroten van de slaagkans van nieuwe product portfolio's. Hieruit wordt duidelijk dat familiebedrijven vaak terughoudend zijn om externe expertise in te schakelen. De angst voor inmenging van buitenstaanders en de kosten van externe partijen worden vaak als redenen genoemd voor deze terughoudendheid. Dit conservatisme kan echter leiden tot gemiste kansen op vlak van innovatie en groei. De literatuur benadrukt het belang van externe kennisbronnen zoals universiteiten, onderzoeksinstituten en consultancybedrijven voor het verbeteren van innovatieprestaties. Door deze externe bronnen te benutten, kunnen familiebedrijven nieuwe technologieën en marktinzichten integreren, wat hun concurrentiepositie kan versterken (Duong et al., 2022). Ondanks deze terughoudendheid, duiden de familiebedrijven op het belang van marktonderzoek en een aangepaste strategie naar de markt. Hierbij proberen ze vaak zelf kennis op te doen door middel van beurzen en het voordeel dat ze vaak kort bij klanten en leveranciers staan. Echter creëert dit vaak de situatie waarin ze moeten reageren op de markt, in plaats van zelf voortrekker te zijn. Er kan hieruit opgemaakt worden dat het gebruik van externe kennis en expertise de kansen van product portfolio's kunnen vergroten door tijdig markttrends te identificeren en pionier te zijn in de markt.

Ten slotte werd er onderzocht welke stappen familiebedrijven moeten nemen om hun innovatief potentieel meer te benutten. In de wetenschappelijke literatuur wordt de noodzaak van een proactieve innovatiestrategie benadrukt en het belang van continue investeringen in onderzoek en ontwikkeling (De Massis et al., 2013). De interviews bevestigen dit en laten zien dat innovatie vaak wordt gezien als een noodzakelijke voorwaarde voor overleving in een dynamische markt. Sommige bedrijven integreren innovatie in hun bedrijfsmodel en zien het als een kernonderdeel van hun strategie. Deze bedrijven hebben vaak een cultuur die creativiteit en experimenteren aanmoedigt, wat bijdraagt aan het succes van nieuwe producten. Andere bedrijven in het onderzoek benaderen innovatie meer reactief, gedreven door overlevingsdrang in plaats van strategische planning. Hieruit blijkt dat het essentieel is dat familiebedrijven innovatie integreren in hun bedrijfsstrategie en een cultuur creëren die creativiteit en experimenteren bevordert.

Hoewel deze masterproef waardevolle inzichten biedt, moeten er enkele beperkingen in acht genomen worden. De steekproefgrootte was relatief klein, wat de generaliseerbaarheid van de resultaten beperkt. Toekomstig onderzoek zou een grotere en meer diverse steekproef kunnen

omvatten. Daarnaast is er behoefte aan verder onderzoek naar de specifieke governance structuren die het succes van nieuwe product portfolio's in familiebedrijven kunnen verbeteren en naar de manieren waarop externe kennis effectief kan worden geïntegreerd in de strategische besluitvorming van deze bedrijven.

Samenvattend, deze masterproef draagt bij aan de bestaande literatuur door inzicht te bieden in de factoren die de slaagkans van nieuwe product portfolio's in familiale ondernemingen beïnvloeden. De resultaten suggereren dat familiebedrijven die strategische keuzes maken, innovatie omarmen en externe kennis en governance structuren effectief gebruiken, meer kans maken om succesvol nieuwe product portfolio's te ontwikkelen en hun concurrentiepositie te versterken.

Inhoudsopgave

WOORD VOORAF.....	1
SAMENVATTING.....	2
INHOUDSOPGAVE.....	7
1. INLEIDING.....	9
1.1 Probleemstelling.....	9
1.2 Onderzoeksvraag.....	10
1.3 Deelvragen.....	10
2. LITERATUURSTUDIE.....	11
2.1 Familiebedrijven.....	11
2.2 Product portfolio's.....	12
2.3 Invloedrijke factoren.....	13
2.3.1 Innovatiegerichtheid.....	13
2.3.2 Beschikbaarheid en beheer van middelen.....	15
2.3.3 Leiderschap en governance.....	16
2.3.4 Persoonlijkhedskenmerken managers.....	17
2.3.5 Sociaal-emotionele rijkdom.....	17
2.3.6 Marktomstandigheden en concurrentie.....	18
2.4 Uitdagingen en valkuilen.....	18
2.4.1 Familieharmonie.....	19
2.4.2 Conservatisme.....	19
2.4.3 Professionaliteit.....	20
2.5 Strategieën voor succesvolle innovatie.....	21
3. ONDERZOEKSMETHODOLOGIE.....	22
3.1 Dataverzameling.....	22
3.2 Theoretische steekproeftrekking.....	22
3.3 Onderzoeksverloop.....	23
3.4 Data-analyse.....	24
4. ONDERZOEKSRESULTATEN.....	26
4.1 De rol van corporate governance.....	26
4.1.1 Structuur en beleid.....	26
4.1.2 Besluitvormingsproces.....	27
4.2 Externe kennis.....	27
4.2.1 Netwerk en samenwerking.....	27
4.2.2 Innovatie en trends.....	28
4.2.3 Kennisoverdracht.....	29
4.3 Innovatief potentieel.....	29
4.3.1 Innovatiecultuur.....	29
4.3.2 Procesverbetering.....	30
5. DISCUSSIE.....	31
5.1 De rol van corporate governance.....	31
5.2 Externe kennis.....	31

5.3 Innovatief potentieel.....	32
5.4 Algemene conclusie.....	33
5.5 Beperkingen.....	34
5.6 Toekomstig onderzoek.....	34
6. BIBLIOGRAFIE.....	36
7. APPENDIX.....	41
7.1 Semi-gestructureerde vragenlijst familiebedrijven.....	41
7.2 Drie cirkelmodel.....	45

1. Inleiding

1.2 Probleemstelling

Familiebedrijven zijn al generaties lang de meest voorkomende vorm van ondernemerschap wereldwijd. Ook vandaag de dag vormen familiebedrijven de ruggengraat van de economie in de meeste landen (Poza, 2007), waaronder België. Familiebedrijven spelen een prominente rol in de economie door een groot deel van het bruto binnenlands product en de werkgelegenheid te creëren. Toch worden familiebedrijven vaak beschouwd als kleine bedrijven. Voor een groot deel van de familiebedrijven klopt dit, maar ook een deel van de grote ondernemingen in België is in handen van een of meerdere families (Gomez-Mejia et al., 2011).

Ondanks hun langdurige dominantie in de economie, is het onderzoek naar familiebedrijven een relatief jonge wetenschappelijke discipline. Het heeft echter tot in de jaren negentig geduurd voordat familiebedrijven gezien werden als een belangrijk onderwerp (Hendriks, Voordeckers, Lambrechts & Vandewaerde, 2011). Het is aangetoond dat familiebedrijven bepaalde voordelen hebben waardoor ze beter presteren dan niet-familiebedrijven (Anderson & Reeb, 2003; Barontini & Caprio, 2006; Villalonga & Amit, 2006). Vanwege de enorme relevantie van dit type bedrijven, is het onderzoek naar familiebedrijven de afgelopen decennia sterk toegenomen. De gestage stijging in het aantal gepubliceerde artikelen per jaar en het aantal ontvangen citaties is daar het bewijs van (Rovelli et al. 2022).

Een familiebedrijf wordt door Voordeckers (2019) omschreven als een onderneming waarin het eigendom en vaak ook het management in handen zijn van één of meerdere families. Maar wat maakt familiebedrijven nu net zo complex? Familieleden hebben een significante invloed op de bedrijfsvoering en strategische beslissingen, wat het bedrijfsproces complexer maakt. Mede hierdoor hebben familiebedrijven doorgaans een kortere levensduur dan niet-familiebedrijven (Neubauer & Lank; 1998). Uit onderzoek blijkt dat slechts dertig procent van de familiebedrijven de eerste generatie overleeft (Ward, 1987).

Een belangrijke uitdaging voor familiebedrijven in hun overlevingsstrijd is de ontwikkeling en implementatie van nieuwe product portfolio's. Deze overlevingsstrijd zorgt ervoor dat bedrijven willen diversifiëren binnen hun portfolio's om zo hun concurrentiepositie te verstevigen. Dit kan gerealiseerd worden door interne productontwikkeling, het betreden van nieuwe markten of het overnemen van andere bedrijven (Burk Woove, 2021). Ondanks het veiligstellen van duurzame groei en het verstevigen van hun concurrentiepositie, is er ook een groot nadeel gekoppeld aan diversificatie. Het vereist namelijk nieuwe vaardigheden, technologieën en middelen (Ducassy & Prevot, 2010). Dit botst op zijn beurt met de sociaal-emotionele rijkdom waar veel familiebedrijven zoveel waarde aan hechten (Gomez-Mejia et al., 2010).

Hoewel er literatuur bestaat over innovatie en product portfolio's binnen familiebedrijven, is er weinig bekend over hoe deze bedrijven de slaagkans van nieuwe portfolio's kunnen vergroten.

Deze masterproef draagt bij tot de literatuur door het bewijs uit de praktijk te bundelen en zo meer inzicht te geven in de slaagkans van nieuwe product portfolio's bij familiebedrijven. Hiervoor wordt er op verschillende niveaus van het bedrijf nagedacht over mogelijke verbeteringen.

1.3 Centrale onderzoeksvraag

Uit bovenstaande probleemstelling wordt de vraag gesteld wat de slaagkans van nieuwe product portfolio's bij familiebedrijven beïnvloedt. De centrale onderzoeksvraag die als rode draad door dit onderzoek zal lopen, kan dan ook als volgt worden geformuleerd:

"Hoe kunnen familiebedrijven de slaagkans van nieuwe product portfolio's vergroten?"

1.4 Deelvragen

Om een antwoord te vinden op bovenstaande centrale onderzoeksvraag, zullen bijkomende deelvragen onderzocht worden. Deze deelvragen helpen om een uitgebreid antwoord op de hoofdvraag te ontwikkelen:

1. Welke rol speelt corporate governance in de slaagkans van nieuwe product portfolio's?
2. Hoe kunnen familiebedrijven gebruikmaken van externe kennis om de slaagkans van hun nieuwe product portfolio's te vergroten?
3. Welke stappen moeten familiebedrijven ondergaan om hun innovatief potentieel te bereiken?

2. Literatuurstudie

Het begrijpen van beslissingen over het beheer van nieuwe product portfolio's is een belangrijk onderzoeksgebied omdat deze beslissingen de winstgevendheid van het bedrijf bepalen (Hauser et al., 2006). Anderzijds maakt de beperkte betrouwbare informatie het trekken van conclusies moeilijk (Chao & Kavadias, 2008). Het succes van een familiebedrijf in de dynamische concurrentieomgeving van vandaag hangt deels af van het vermogen om informatie te benutten voor het ontwikkelen van nieuwe portfolio's die beter presteren dan die van concurrenten (Zahra et al., 2007). Daarom is het belangrijk om te weten te komen welke factoren een belangrijke rol spelen, wat de uitdagingen en valkuilen zijn en wat mogelijke strategieën kunnen zijn.

2.1 Familiebedrijven

Dit onderzoek focust zich uitsluitend op familiebedrijven. Maar wanneer komen bedrijven in aanmerking om als familiebedrijf gezien te worden? Voordeckers beschrijft familiebedrijven als volgt: "Een familiebedrijf is een bedrijf waar één of meerdere families de meerderheid van de aandelen in handen heeft (voor private bedrijven) of een significant controlebelang heeft (voor beursgenoteerde bedrijven) en waarin de controlerende familiale aandeelhouder de strategie wil en kan bepalen. Vaak zal dit gepaard gaan met een vertegenwoordiging in het management en/of Raad van Bestuur." (*Wat Is een Familiebedrijf en Waarom Zijn Ze Belangrijk?*, z.d.).

Een groot deel van de bedrijven in België en de bedrijven wereldwijd worden beheerd door hun oprichters of door de families en erfgenamen van de oprichters. Dergelijk familiebezit is bijna universeel bij particuliere bedrijven, maar is ook dominant bij beursgenoteerde bedrijven. Uit onderzoek van Lambrecht en Molly (2011) naar het economisch belang van familiebedrijven in België blijkt dat het merendeel van de Belgische bedrijven familiebedrijven zijn. Maar liefst 77 procent van alle Belgische bedrijven kan als familiebedrijf beschouwd worden. Daarnaast blijkt dat deze bedrijven een belangrijke bijdrage leveren aan zowel de werkgelegenheid als aan de creatie van het bruto binnenlands product. Zo zorgen familiebedrijven voor bijna de helft van de jobs en een derde van het bruto binnenlands product.

Familiebedrijven lijken in veel opzichten op andere bedrijven. Ze produceren goederen en/of bieden diensten aan om winst te genereren en hun voortbestaan te verzekeren. Om dit doel te bereiken, nemen ze mensen aan met diverse achtergronden, vaardigheden en kennis, die samenwerken om de bedrijfsdoelen te realiseren: zo efficiënt mogelijk werken om opbrengsten en winst te maximaliseren. Wat familiebedrijven echter uniek maakt, is de actieve betrokkenheid van één of meerdere families en zowel een meerderheidsparticipatie bezitten in het eigendom, als een actieve rol spelen in het beheer van het bedrijf. Zo speelt de familie een actieve rol in de ethiek en de gedragsnormen in de werkomgeving. Hieruit ontstaan drie subsystemen, namelijk het bedrijfs-, eigendoms- en familiesysteem (Bles-Temme & Flören, 2019). Deze complexiteit is goed voor te stellen door het driecirkelmodel van Tagiuri en Davis (1996). Een niet-familiebedrijf heeft twee subsystemen, namelijk het eigendom en het management. Bij familiebedrijven komt daar het familiale subsysteem bij. De uiteenlopende doelen en prioriteiten van deze systemen kunnen

specifieke spanningen binnen familiebedrijven veroorzaken (Bles-Temme & Flören, 2019). Dit leidt tot een model met drie cirkels dat het familiebedrijf beschrijft als drie onafhankelijke, maar overlappende systemen: bedrijf, eigendom en familie. Elk individu in een familiebedrijf kan worden geplaatst in een van de zeven sectoren die ontstaan door de overlapping van deze cirkels. Elke positie binnen het cirkelmodel brengt zijn eigen belangen en doelen met zich mee (Bles-Temme & Flören, 2019). *(Bijlage 7.2)*

Familiebedrijven hebben doorgaans een kortere levensduur dan niet-familiebedrijven (Neubauer & Lank, 1998). Uit onderzoek blijkt dat slechts dertig procent van de familiebedrijven de eerste generatie overleeft (Ward, 1987). Dit zorgwekkende cijfer is vooral het gevolg van de specifieke uitdagingen waarmee bedrijven worden geconfronteerd (Hendriks, Voordeckers, Lambrechts & Vandewaerde, 2011). Volgens Cucculelli et al. (2016) is balans tussen het behoud van traditie en het omarmen van innovatie cruciaal voor het succes op lange termijn van familiebedrijven. Een conservatieve houding ten opzichte van innovatie kan bedrijven ernstig benadelen ten opzichte van andere bedrijven in de markt (Cucculelli et al., 2016).

2.2 Product portfolio's

Een product portfolio is een overzicht van de producten die een bedrijf op de markt brengt of van plan is te lanceren. Dit portfolio helpt bedrijven bij het beheren van hun innovatie- en ontwikkelingsprocessen en het nemen van strategische beslissingen over welke nieuwe producten ze willen introduceren. Het geeft een duidelijk beeld van het potentieel en de verwachte prestaties van nieuwe producten binnen de markt (Cooper & Edgett, 2010).

Product portfolio's spelen een cruciale rol bij het plannen van ontwikkelingsprojecten. Door een overzicht te hebben van alle nieuwe producten in ontwikkeling, kunnen bedrijven beter beslissen welke projecten prioriteit moeten krijgen en welke mogelijk moeten worden uitgesteld of stopgezet. Dit zorgt voor een efficiëntere toewijzing van middelen zoals tijd, geld en mankracht (Wheelwright & Clark, 1992). Op deze manier helpen product portfolio's bij de strategische besluitvorming, zodat het bedrijf zijn strategie kan omzetten door bijvoorbeeld te kiezen voor producten met een hoog groeipotentieel of producten die bestaande gaten in hun aanbod opvullen (McGrath, 2000).

Daarnaast bieden product portfolio's inzicht in de markt- en klantbehoeften. Door nieuwe producten te analyseren binnen de context van het huidige portfolio, kunnen bedrijven beter begrijpen hoe deze producten aansluiten bij de behoeften van hun klanten (Wheelwright & Clark, 1992). Daarom proberen bedrijven te diversifiëren binnen hun product portfolio's. Diversificatie kan gezien worden als een strategie waarbij een bedrijf nieuwe producten of diensten introduceert. Dit kan worden gerealiseerd door interne productontwikkeling, het betreden van nieuwe markten of het overnemen van andere bedrijven (Burk Woore, 2021). Diversificatie biedt twee belangrijke voordelen. Ten eerste vermindert het de volatiliteit van inkomsten, wat leidt tot meer financiële zekerheid. Ten tweede vergroot het de overlevingskans van het familiebedrijf, wat essentieel is voor hun duurzame voortbestaan (Gomez-Mejia, Makri, & Kintana, 2010).

Ondanks deze voordelen wordt diversificatie beschouwd als de meest risicovolle groeistrategie. Dit komt voort uit de behoefte aan nieuwe vaardigheden, technologieën en middelen (Ducassy & Prevot, 2010). Gezien de waarde die familiebedrijven vaak hechten aan familiale betrokkenheid (Hafner, 2021) en sociaal-emotionele rijkdom (Gomez-Mejia et al., 2010), is het logisch dat zij een conservatieve en risicomijdende strategie verkiezen.

2.3 Invloedrijke factoren

De slaagkans van nieuwe product portfolio's bij familiebedrijven wordt beïnvloed door een verscheidenheid aan interne en externe factoren. Door de belangrijkste factoren in kaart te brengen aan de hand van de literatuur kan dit getoetst worden met antwoorden van respondenten en ervaringen uit het bedrijfsleven om zo de belangrijkste opportuniteiten en valkuilen bloot te leggen.

2.3.1 Innovatiegerichtheid

De literatuur toont heel wat interne factoren die een rechtstreekse rol spelen op de innovatiegerichtheid van het bedrijf. Deze omvatten bijvoorbeeld de innovatiegerichtheid van het top-managementteam en de diversiteit binnen het team (Cooper & Kleinschmidt, 1995; Henard & Szymanski, 2001; Pattikawa, Verwaal, & Commandeur, 2006). Innovatiegerichtheid van het top-managementteam speelt namelijk een cruciale rol, aangezien het de bereidheid van de leiding weerspiegelt om te investeren in en te steunen bij innovatieactiviteiten. Deze innovatiegerichtheid wordt positief beïnvloed wanneer meerdere generaties betrokken zijn bij het managementteam, omdat dit leidt tot een grotere diversiteit aan kennis en perspectieven (Bantel & Jackson, 1989; Hambrick, 2007; Hambrick & Mason, 1984). Wanneer slechts één generatie de leiding heeft, kan het moeilijk zijn om met innovatieve ideeën te komen (Salvato, 2004). Daarentegen kan de gecombineerde kennis van meerdere generaties niet alleen leiden tot een betere beoordeling van kansen, maar ook tot een creatieve manier om ze te benutten (Sciascia et al., 2013). De nieuwe perspectieven van de jongere generaties zijn waardevol voor het besluitvormingsproces en helpen potentiële starheid te overwinnen door innovatieve ideeën te bevorderen (Salvato, 2004). De jongere generatie wordt zo de drijvende kracht achter verandering en innovatie. Dit is echter alleen gemeten in niet-familiebedrijven. Desondanks kan het juist een negatief effect hebben op innovatiegerichtheid wanneer de ratio van familieleden binnen het top-managementteam te hoog is. Dit komt doordat er minder externe kennis en perspectieven zijn, wat kan leiden tot suboptimale beslissingen en risicomijding (Kraiczy et al., 2014). Een belangrijke noot binnen de literatuur is dat er nog te weinig diepgaand onderzoek is gedaan naar diverse bronnen van top-managementteam diversiteit. Zo moet nog onderzocht worden welke verschillende aspecten een rol spelen. Dit kan bijvoorbeeld diversiteit in eigendomsverhouding bij aandeelhouders en duur van hun ambtstermijn zijn (Miller et al., 2015).

Daarnaast kan de afwezigheid van externe kennis ook een pijnpunt zijn. Zeker als je daarbij nog eens in rekening brengt dat er bij familiebedrijven soms een overbezetting is door het geven van jobs aan familieleden, ondanks dat het aanbrengen van externe experts als waardevolle inbreng wordt beschouwd door verschillende literatuur. Externe experts zijn vooral nodig in hogere

managementposities en helpen nepotisme te vermijden (Miller et al., 2015). In deze situatie worden er posities toegewezen aan familieleden omdat ze familie zijn en niet omdat ze specifieke kwaliteiten hebben voor de positie. Zo kan nepotisme zorgen voor een slechte selectie van werknemers, wat resulteert in adverse selectie. (Schulze et al. 2001). Dit kan leiden tot problemen bij de juiste allocatie van personeel en het vinden van geschikte managers buiten de familie (Dunn., 1996), aangezien het de aantrekkelijkheid van het familiebedrijf als werkplek vermindert, wat de beschikbaarheid van talent beperkt (Sraer en Thesmar, 2007). Het aannemen van externe werknemers is een boodschap aan andere bedrijven en potentiële werknemers dat prestaties en kwaliteiten geen essentiële criteria zijn voor promoties. Dit heeft als gevolg dat de perceptie van eerlijke behandeling wordt ondermijnd en de motivatie van werknemers wordt verminderd, vooral onder werknemers met het hoogste expertiseniveau (Zellweger, 2017). Een goede gids voor de samenstelling van het top-management team in familiebedrijven ontbreekt echter in de literatuur.

Fang et al. (2021) stelt dat niet-familieleden in managementposities de emotionele vooringenomenheid wegnemen, wat leidt tot een objectieve besluitvorming en betere strategische planning. Eerder onderzoek bevestigt dit door de significante relatie tussen het percentage externe managers en het gebruik van financiële management tools in familiebedrijven aan te tonen (Sonfield & Lussier, 2009). Een alternatief voor het aannemen van een externe manager is het invoeren van een consultancybedrijf. Families willen vaak de touwtjes in handen houden over hun bedrijf en door een externe manager aan te nemen, moeten ze een stukje van hun macht afgeven (Lambrechts et al., 2017). Door beroep te doen op een consultancybedrijf kan er dezelfde professionalisering volgen als bij het inhuren van een externe manager. De bevindingen van een studie in Roemenië tonen aan dat de economische prestaties een significante invloed hebben op de frequentie en aard van consultancy diensten die worden gebruikt. Zeker voor het op de markt brengen van nieuwe product portfolio's (Nicolescu et al., 2014).

De knowledge-based view vertelt ons het belang van externe kennis door leveranciers, klanten, universiteiten en onderzoeksinstituten voor innovatie. Maar recent onderzoek toont aan dat er een verschil is tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven in hoe ze kennis benutten. Familiebedrijven hebben vaak een sterkere band met hun klanten en leveranciers, maar slagen er over het algemeen minder goed in dan niet-familiebedrijven om deze marktgebaseerde kennis om te zetten in innovatieprestaties (Duong et al., 2022). Dit toont aan dat de sterke band die familiebedrijven met hun klanten opbouwen zowel voordelen als nadelen heeft. Aan de ene kant is het een bron voor sociaal-emotionele rijkdom (Ahrens et al., 2019), maar aan de andere kant zorgt het voor een verminderde innovatiecapaciteit (Chirico en Salvato, 2016). Haaks daarop staan de innovatieprestaties na gebruik van kennis van universiteiten en onderzoeksinstituten. Zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven scoren goed op hun innovatieprestaties na informatie uit deze bronnen, maar door het tekort aan formalisering in familiebedrijven scoorden familiebedrijven een hogere score. Dit toont aan dat familiebedrijven sterk kunnen profiteren bij het gebruikmaken van bepaalde externe kennis. Zeker wanneer ze geen band hebben met de bronnen waaruit ze informatie halen (Duong et al., 2022). Al wordt er wel opgeroepen om de specifieke soorten kennis die familiebedrijven kunnen gebruiken verder te onderzoeken naar hun potentiële innovatieprestaties. Er is een groot tekort aan literatuur op dat vlak. Zo is er ook geen

wetenschappelijk onderzoek naar de rol van externe expertise voor familiebedrijven die nieuwe markten willen betreden.

Wanneer er wel een externe manager gevonden wordt, maar dit voor een suboptimale samenwerking zorgt, zal dit doorsijpelen in de resultaten (Fuetsch & Suess-Reyes., 2017). Dit kan mede te wijten zijn aan een onderontwikkelde Human Resource afdeling. Een andere oorzaak kan het gesloten systeem van familiebedrijven zijn. Dit zorgt voor minder openheid naar externe netwerken en samenwerkingen.

2.3.2 Beschikbaarheid en beheer van middelen

Een volgende belangrijke factor voor de slaagkans van product portfolio's is de beschikbaarheid en het beheer van middelen. Innovatie vereist een combinatie van menselijk kapitaal, sociale netwerken en financiële middelen. Familiebedrijven die bereid zijn te investeren in het ontwikkelen van hun medewerkers, het opbouwen van sterke relaties met externe partijen en het aanhouden van voldoende financiële reserves hebben een grotere kans op succes (Kraiczy et al., 2014). Echter kan opgemerkt worden dat familiebedrijven het soms moeilijk vinden om extern kapitaal aan te trekken (Poutziouris, 2001), wat een limiterende factor kan zijn. Toch stelt de ability-willingness paradox (Chrisman et al., 2015) dat familiebedrijven net extra capaciteiten hebben om vermogen aan te trekken, maar een lagere bereidheid hebben om in innovatieve initiatieven te investeren en zo hun groot innovatief potentieel mislopen (Chrisman et al., 2014). Dit toont wederom aan dat innovatiemanagement bij familiebedrijven sterk verschilt van dat bij niet-familiebedrijven. Maar het is niet slim om alle familiebedrijven over dezelfde kam te scheren. Een studie uit 2013 toont aan dat resultaten over familiebedrijven erg inconsistent zijn (De Massis et al., 2013). Door een tekort aan onderzoek over de combinatie van innovatiemanagement en familiebedrijven is hier een kenniskloof ontstaan.

Financieringsbeslissingen worden over het algemeen beschreven door de pecking order-theorie. In een recente studie van 2022 bleek dat familiebedrijven eerst de voorkeur geven aan interne financiering, vervolgens schuldfinanciering, daarna familiekapitaal en als laatste extern kapitaal. Deze beslissing wordt mede beïnvloed door sociaal-emotionele rijkdom-overwegingen. Zo zijn vooral het behoud van controle over het bedrijf en het streven naar het doorgeven van het bedrijf naar de volgende generatie belangrijke factoren bij het begrijpen van deze beslissingen. Financieringsbeslissingen hebben echter een directe invloed op de slaagkans van nieuwe product portfolio's, aangezien innovatieve investeringen vaak als risicovol worden beschouwd. Het onderzoek toont aan dat familie specifieke drijfveren een invloed hebben op het beslissingsproces en dat hier rekening mee gehouden moet worden (Jansen et al., 2022).

2.3.3 Leiderschap en governance

Leiderschap en governance zijn eveneens cruciaal voor het begeleiden van het innovatieproces. Daarbij moet er rekening gehouden worden met de balans tussen het behoud van traditie en het omarmen van innovatie (Cucculelli et al., 2016). Familiebedrijven moeten vaak zorgvuldig navigeren tussen het respecteren van langdurige tradities en het doorvoeren van noodzakelijke innovaties om concurrerend te blijven in de markt. Maar bedrijven met een duidelijke visie en betrokken leiderschap kunnen innovatie bevorderen door strategische beslissingen te nemen die gericht zijn op lange-termijn succes (Cucculelli et al., 2016). Uit een studie van Cassia et al. (2012) blijkt dat familiebedrijven meer lange-termijn georiënteerd zijn dan niet-familiebedrijven en dat deze oriëntatie zo een belangrijke rol speelt in het ontwikkelen van nieuwe producten. Governance structuren die transparant zijn en een evenwicht vinden tussen familiebelangen en zakelijke behoeften kunnen helpen bij het navigeren van complexe innovatieprojecten (Cucculelli et al., 2016). Cooper verwoordde een goede governance zelfs als de sleutel tot succes. Het zorgt ervoor dat er duidelijke criteria en procedures zijn voor het evalueren en selecteren van projecten (Cooper, 1999) en wordt in meerdere studies bevestigd (Cucculelli et al., 2016). Een belangrijk aspect dat uit de enquête van Deloitte naar voren komt, is het verschil in perceptie tussen de huidige en de volgende generatie managers binnen familiebedrijven. Terwijl de huidige generatie meer vertrouwen heeft in hun eigen besluitvormingsprocessen, ziet de volgende generatie meer potentieel in het inroepen van externe samenwerking. Dit wijst op de noodzaak van open communicatie om deze perceptieverschillen te overbruggen en gezamenlijke doelen te stellen (Deloitte, 2023).

Als interne governance mechanismen in familiebedrijven nader worden bekeken, blijkt dat een raad van bestuur minder vaak voorkomt dan in niet-familiebedrijven, vooral in kleine bedrijven. Waar deze raden wel bestaan, zijn ze vaak bemand met familieleden of vrienden van de familie. Deze raden kunnen van cruciaal belang zijn om de langetermijnvisie te waarborgen en belangrijke strategische beslissingen te adviseren (Zellweger, 2017). Daarnaast kunnen ze het bedrijf helpen om toegang te krijgen tot externe expertise en onafhankelijk advies. Ten slotte kunnen er ook nog principaal-agent conflicten vermeden worden door de belangen en doelen van de familie af te stemmen op de visie van niet-familieleden (Zellweger, 2017).

Wetenschappelijk onderzoek bevestigt dat de aanwezigheid van geaffilieerde bestuurders in de raad van bestuur een positieve impact heeft op de algemene prestaties van het familiebedrijf (Arosa et al., 2010). Al geldt dit vooral voor familiebedrijven die geleid worden door de eerste generatie. In eerste generatie familiebedrijven zijn onafhankelijke bestuurders actiever en effectiever in hun rol. Naarmate het bedrijf overgaat naar latere generaties, neemt de behoefte aan extern advies en raadpleging af, wat de impact van deze bestuurders op de prestaties vermindert (Arosa et al., 2010). Deze studie bevestigt ook de stewardship theorie, die uitgaat van intrinsieke motivatie en niet-financiële beloningen waarbij de kans om te groeien en iets bij te brengen de beloning is.

Familiebedrijven staan soms terughoudend tegenover het implementeren van governance structuren. Een belangrijke reden hiervoor is de opvatting dat governance mechanismen, zoals een raad van bestuur, vaak slechts een symbolische functie hebben in plaats van daadwerkelijk bij te

dragen aan een efficiëntere bedrijfsvoering. Hierdoor zien sommige familiebedrijven deze structuren als overbodige bureaucratie die de operationele efficiëntie kan belemmeren in plaats van deze te verbeteren (Parada et al., 2020). Daarnaast kan de weerstand ook voortkomen uit het sterke verlangen om controle en familiewaarden te behouden. Externe inmenging wordt hierbij als een bedreiging voor de familiedynamiek en bedrijfscultuur ervaren. Dergelijke bedrijven zijn vaak terughoudend om macht te delen met externe partijen. Dit kan leiden tot een negatieve houding ten opzichte van formele governance structuren die juist een herverdeling van macht vergen (The Family Business Consulting Group, 2020).

2.3.4 Persoonlijkheidskenmerken managers

Daarnaast spelen persoonlijkheidskenmerken van managers een significante rol in hoe zij hun producten beheren. Uit enquêtes bleek dat bijna de helft van de nieuwe productideeën wordt beslist via informele processen (Barczak et al., 2009). Dit toont aan dat managers wel degelijk een rol spelen in de prestaties van nieuwe product portfolio's. Managers met een directieve leiderschapsstijl en een hoge behoefte aan cognitie en specifieke risicopercepties kunnen invloed hebben op het succes van nieuwe product portfolio's. Managers met een hoge behoefte aan cognitie zijn vaak geneigd om meer informatie te verwerken en een grondige evaluatie van nieuwe product portfolio's te maken (Cacioppo and Petty, 1982). Dit kan leiden tot beter geïnformeerde beslissingen en een groter succes bij de lancering van nieuwe producten. Dit inzicht kan familiebedrijven helpen bij het selecteren van de juiste leiders voor het beheer van hun productportefeuille, aangezien de persoonlijke kenmerken van leiders direct van invloed kunnen zijn op de innovatiecapaciteit en het succes van de nieuwe product portfolio's (McNally et al., 2012).

2.3.5 Sociaal-emotionele rijkdom

Ten slotte speelt de sociaal-emotionele rijkdom van de familie een rol. Dit concept verwijst naar de niet-financiële rijkdom die familieleden hechten aan het bedrijf, zoals familieharmonie en reputatie. De bescherming van sociaal-emotionele rijkdom kan leiden tot een conservatieve benadering van innovatie, maar tegelijkertijd motiveert het familiebedrijven om op de lange termijn te denken en duurzame innovaties na te streven (Chrisman, Chua, Pearson, & Barnett, 2012). Al kunnen ze soms net meer risico nemen om hun sociaal-emotionele rijkdom te beschermen (Gómez-Mejía et al., 2007). Bovendien is de waargenomen druk vanuit de omgeving (bijvoorbeeld: de snelheid van de industrie, dreiging van copycats, onzekerheid over technologische veranderingen) ook gerelateerd aan het innovatiegedrag van familiebedrijven. Het betrekken van externe experts kan helpen om de socio-emotionele doelen die innovatie kunnen belemmeren, tegengewicht te bieden (Fuetsch & Suess-Reyes, 2017). Zo suggereert het onderzoek van Chrisman et al. (2014) ook dat externe managers beter in staat zijn om niet-economische doelen van familiebedrijven te managen terwijl ze bijdragen aan innovatie en groei.

2.3.6 Marktomstandigheden en concurrentie

Voor externe factoren die een invloed hebben op de slaagkans van nieuwe product portfolio's, moet er vooral gekeken worden naar marktomstandigheden en de concurrentie van het bedrijf. Doordat familiebedrijven vaak gericht zijn op lange termijn doelen en het behouden van het bedrijf over generaties heen, kan dit voor een voorzichtige aanpak zorgen bij het introduceren van nieuwe producten. Dit kan zowel een voordeel zijn, door een zorgvuldige planning en het vermijden van overhaaste beslissingen, als een nadeel, doordat risicomijdend gedrag innovaties kan beperken (Cucculelli et al., 2016). Miller et al. (2015) noemen het vermogen om tijdig te anticiperen op veranderingen in de markt als een van zijn belangrijkste succesfactoren van bedrijven. Vooral in markten die gekenmerkt worden door snelle disruptieve veranderingen in technologie, concurrentie en klantvraag. Familiebedrijven moeten hier flexibel, aanpasbaar en innovatief zijn om te kunnen overleven. R&D-investeringen stellen bedrijven in staat om zich aan te passen aan veranderende marktomstandigheden en om innovatieve producten en diensten te ontwikkelen die voldoen aan de behoeften van hun klanten (Gómez-Mejía et al., 2007). Innovatieve familiebedrijven kunnen daardoor sneller reageren op markttrends en technologische ontwikkelingen, wat hen een concurrentievoordeel oplevert (Patel & Chrisman, 2014). Daarnaast draagt een cultuur van continue verbetering en innovatie bij aan de langetermijngroei van het bedrijf door het ontwikkelen van unieke producten die moeilijk te kopiëren zijn door concurrenten (Lumpkin et al., 2010). Door te investeren in onderzoek en ontwikkeling (R&D) kunnen familiebedrijven niet alleen hun product portfolio uitbreiden maar ook hun concurrentiepositie versterken. Bedrijven die namelijk proactief nieuwe technologieën en markttrends omarmen, hebben een grotere kans om duurzame groei te realiseren (De Massis et al., 2013). Dit kan worden bereikt door middel van goede governance- en managementprocessen (Miller et al., 2015).

Ten slotte kan economische hoogconjunctuur bedrijven bevorderen om te investeren in innovatie en de uitbreiding van hun product portfolio's. Het is vanzelfsprekend dat het tegengestelde geldt in tijden van economische moeilijkheden (R. G. Cooper et al., 1999).

2.4 Uitdagingen en valkuilen

De interactie tussen het familie- en het bedrijfssysteem in combinatie met de betrokkenheid van familieleden creëert een unieke omgeving (Alberti en Pizzurno, 2013; Habbershon en Williams, 1999). Familiebedrijven worden door hun unieke eigenschappen vaak geconfronteerd met specifieke uitdagingen en obstakels bij het lanceren van nieuwe product portfolio's. Daarom is het essentieel om een overzicht te maken van de belangrijkste uitdagingen en valkuilen, zodat er een oplossing gevonden kan worden.

2.4.1 Familieharmonie

Een eerste uitdaging die familiebedrijven ondervinden is het behoud van familieharmonie. Door de verwevenheid van familie- en bedrijfssysteem met de strategische keuzes kan dit voor problemen zorgen. Conflicten tussen familieleden over strategische beslissingen kunnen leiden tot vertragingen en inefficiënties. Wanneer verschillende familieleden andere visies en belangen hebben, kunnen deze conflicten ontstaan. Dit kan resulteren in besluiteloosheid en een gebrek aan eenheid. Wetenschappelijk onderzoek geeft aan dat het vermogen om tijdig op de markt te reageren erg belangrijk is bij het op de markt brengen van producten (Patel & Chrisman, 2014). Vertragingen en inefficiënties kunnen op deze manier een rol spelen in de slaagkans van deze nieuwe producten.

Eerdere literatuur heeft aangegeven dat familiebetrokkenheid zeer waarschijnlijk technologische innovatie positief beïnvloedt (De Massis et al., 2013), maar hier is geen overeenstemming over. Zo vonden andere auteurs dat de betrokkenheid van familieleden negatief correleert met onderzoek en ontwikkelingsoutput (Block, 2012; Kotlar et al., 2013). Aangezien innovatie vaak een rol speelt in de ontwikkeling van nieuwe producten, is dit erg belangrijk.

2.4.2 Conservatisme

Daarnaast speelt conservatisme een grote rol. Familiebedrijven zijn over het algemeen conservatiever en meer risicomijdend dan niet-familiebedrijven, wat betekent dat ze minder geneigd zijn om risicovolle, innovatieve producten te introduceren die buiten hun bestaande portfolio's vallen. Dit conservatisme kan de technologische vernieuwing en de ontwikkeling van nieuwe producten belemmeren, wat de slaagkans van een nieuw product portfolio kan verminderen (McNally et al., 2012). Ook Lumpkin et al. (2008) stellen dat volwassen familiebedrijven soms een dalende ondernemende oriëntatie aannemen door hun excessieve focus op harmonie en continuïteit. Maar ondanks dat het een serieuze uitdaging is voor veel familiebedrijven, stellen ze dat dit geen onvermijdbaar lot is en vermeden kan worden door een goed governance systeem.

Het is opvallend dat dit conservatisme meer voorkomt bij tweede of derde generatie familiebedrijf en minder bij oprichters (McNally et al., 2012). Maar in het algemeen is het belangrijk om dit terughoudend gedrag op te sporen, ongeacht de generatie (Miller et al., 2015). Hierin speelt mee dat familiebedrijven vaak ook terughoudend zijn om extern kapitaal aan te trekken (Poutziouris., 2001). Volgens de sociaal-emotionele rijkdom theorie komt dit deels omdat ze hun niet-financiële rijkdom willen behouden en daarom inboeten op potentiële groei (Chrisman et al., 2015).

2.4.3 Professionaliteit

Bovendien kan een gebrek aan professionaliteit in het management een belemmering vormen. Beslissingen in familiebedrijven worden over het algemeen op een andere manier uitgevoerd dan in niet-familiebedrijven. Dit kan leiden tot inefficiëntie en slechte strategische keuzes (Chrisman et al., 2005). De enquête van Deloitte benadrukt het belang van een diverse samenstelling van het bestuur en management. Een diverse samenstelling van vaardigheden en ervaring kunnen verschillende perspectieven genereren, wat cruciaal is voor het succes van nieuwe product portfolio's. Het aantrekken van bestuurders met diverse achtergronden kan voorkomen dat bedrijven vervallen in groepsdenken en helpt bij het identificeren van nieuwe kansen en risico's. Het rapport benadrukt ook het belang van voortdurende opleiding en training voor zowel huidige als toekomstige managers. Continue opleiding en training van managers kan essentieel zijn voor de duurzaamheid van innovatie in familiebedrijven. Door managers op te leiden in de nieuwste managementtechnieken en marktontwikkelingen, kunnen familiebedrijven beter inspelen op veranderingen en hun concurrentiepositie behouden. Deze continue professionalisering zorgt ervoor dat familiebedrijven niet alleen kunnen overleven, maar ook kunnen floreren in een dynamische markt (Gómez-Mejía et al., 2007). De betrokkenheid van goed opgeleide managers helpt bij het implementeren van strategische plannen en het bevorderen van een cultuur van innovatie binnen het bedrijf (Chrisman, Chua, & Sharma, 2005). Ook in recentere literatuur komt hetzelfde terug, namelijk: managers/eigenaar-managers die continu hun professionele kennis uitbreiden door deelname aan cursussen, conferenties en het lezen van vakliteratuur, introduceren aanzienlijk meer product- en marktinnovaties dan diegenen die dit niet doen. Dit bevordert de creativiteit en het vermogen om met nieuwe ideeën te komen (Steinerowska-Streb & Wziątek-Staśko, 2020). Daarnaast kan training en ontwikkeling van leiderschapscapaciteiten ervoor zorgen dat managers beter voorbereid zijn om complexe uitdagingen aan te gaan en innovatieve oplossingen te bedenken die de groei en het succes van het bedrijf bevorderen (Ensley & Pearson, 2005). Naast de introductie van nieuwe ideeën, zal het continu leren ook helpen met de integratie van technologieën en strategieën, wat cruciaal is voor het behouden van een concurrentievoordeel in de huidige snel veranderende marktomgeving (Eddleston, Kellermanns, & Sarathy, 2008). Daarnaast kan het betrekken van de volgende generatie bij bestuursvergaderingen een goede voorbereiding zijn op toekomstige leiderschapsrollen (Deloitte, 2023). Een goede governance en een duidelijk besluitvormingsproces kunnen hier mogelijk een oplossing voor bieden (Cucculelli et al., 2016).

Uit het onderzoek van Cucculelli et al. blijkt dat risicovolle producten aantrekkelijker worden voor managers van familiebedrijven wanneer hun bedrijf zich in een mindere financiële situatie bevindt. Dit komt doordat deze risicovolle nieuwe producten kunnen helpen bij het overleven van het bedrijf. Dit wordt echter verzwakt wanneer het familiebedrijf beheerd wordt door niet-familieleden. In deze situatie zal de manager zijn risico afstemmen op het risicoprofiel dat het bedrijf aanneemt (Cucculelli et al., 2016).

2.5 Strategieën voor succesvolle innovatie & nieuwe product portfolio's

Ernst schreef in 2002 een belangrijke bijdrage voor dit onderzoek. In een uitgebreid overzicht geeft hij de succesfactoren van nieuwe productontwikkeling weer in vijf categorieën, die gestaafd worden door ander onderzoek.

Voor het nieuwe productproces is eerst en vooral de kwaliteit van uitvoering heel belangrijk. Vooral in de vroege fase bij het selecteren van ideeën op vlak van haalbaarheid en het maken van een uitgebreide strategische planning. Daarnaast moet het proces continu getoetst en beoordeeld worden vanuit een commercieel oogpunt om zo snel mogelijk fouten op te merken. Ten slotte is ook de marktoriëntatie enorm belangrijk. Hieronder valt bijvoorbeeld een uitgebreid marktonderzoek zodat het bedrijf de klantbehoeften weet (Ernst, 2002). Dit wordt bevestigd door onderzoek van onder meer Cooper & Edgett (2010).

Een tweede categorie is de organisatie. Het project moet een sterke projectleider hebben met de nodige kwalificaties, voldoende gezag en voldoende aandacht voor het project. Daarnaast is het belangrijk om voldoende expertise te hebben in het team om in alle verschillende kennisgebieden te voldoen. Ten slotte moet er ook een intensieve communicatie onderhouden worden binnen het team (Ernst, 2002). Ook Cuccellelli et al. (2016) duiden op het belang van sterk leiderschap bij de introductie van nieuwe product portfolio's.

Ten derde is de cultuur in het bedrijf belangrijk. Een innovatie vriendelijk klimaat zorgt voor het succes van een nieuw product. Mensen moeten aangemoedigd worden om ideeën te genereren en zo betrokken te worden bij het product (Ernst, 2002; Lumpkin et al., 2010).

Ten vierde is er ook een belangrijke rol weggelegd voor het top-managementteam. Voor hen is het belangrijk om voldoende middelen en budget te genereren. Al is enkel financiële steun niet genoeg. Er moet een cultuur van steun volgen voor het project vanuit het senior managementteam (Ernst, 2002). Innovatiegerichtheid van het top-managementteam speelt namelijk een cruciale rol, aangezien het de bereidheid van de leiding weerspiegelt om te investeren in en te steunen bij innovatieactiviteiten (Kraiczy et al., 2014).

Ten slotte is een nieuwe product portfolio strategie van cruciaal belang. Het begint bij het definiëren van doelstellingen die duidelijk en expliciet gedefinieerd zijn. Deze doelstellingen moeten omgezet worden in een projectstrategie met een strategische focus die algemene richting geeft aan het project en een lange-termijn visie. Deze projectstrategie moet uiteindelijk duidelijk worden gecommuniceerd naar alle betrokkenen (Ernst, 2002; Saez, 2023).

3. Onderzoeksmethodologie

Dit kwalitatief onderzoek richt zich op de onderzoeksvraag: "Hoe kunnen familiebedrijven de slaagkans van nieuwe product portfolio's vergroten?". De kern van het onderzoek omvat een uitgebreide literatuurstudie, aangevuld met analyses van casestudies en diepte-interviews.

3.1 Dataverzameling

Het belangrijkste onderdeel van de dataverzameling waren de diepte-interviews met sleutelpersonen uit familiebedrijven. Een interview is namelijk een van de meest gebruikte bronnen van primaire data in kwalitatief onderzoek. Deze interviews geven inzicht in de praktische uitdagingen en succesfactoren bij het ontwikkelen van nieuwe product portfolio's. De interviews zijn semi-gestructureerd gehouden, zodat er ruimte was voor diepgaande en spontane antwoorden. Hierbij werd van de mogelijkheid gebruikgemaakt om van de vragenlijst af te wijken om dieper in te gaan op antwoorden van de respondent.

Het onderzoek richt zich op kleine en middelgrote familiebedrijven. Dit wil zeggen dat er enkel op zelfstandige bedrijven gefocust wordt met minder dan 250 werknemers (uitgedrukt in voltijdse equivalenten) met een maximum jaaromzet van €50 miljoen of een balanstotaal van maximaal €43 miljoen (*De Europese Kmo-definitie* | VLAIO, z.d.-b). Grote bedrijven kampen vaak minder met deze problemen en de aandeelhoudersstructuur is vaak te veel versnipperd om nog als familiebedrijf door te gaan. Om specifieke informatie over product portfolio's te verkrijgen, zijn er enkel bedrijfsleiders en productverantwoordelijke geïnterviewd.

De interviews in deze studie werden uitgevoerd met als doel om zo veel mogelijk informatie te vergaren over activiteiten, besluitvormingsprocessen en structuren van bedrijven om zo een beter inzicht te verwerven. Alle interviews werden zorgvuldig opgenomen en getranscribeerd om over te gaan tot een analyse.

3.2 Theoretische steekproeftrekking

Er is een theoretische steekproeftrekking samengesteld om het onderzoek uit te voeren. Deze bestaat uit verschillende casussen die geselecteerd zijn om de vooropgestelde steekproeftrekking te beantwoorden. Er werden zeven familiebedrijven en een consultancybedrijf geselecteerd om een valabel resultaat uit te komen. Zowel de zeven familiebedrijven als het consultancybedrijf zijn Belgische bedrijven met een hoofdzetel in het Vlaamse gewest.

De bedrijven zijn geselecteerd op basis van de eigenschap "familiebedrijf". Voordeckers beschrijft familiebedrijven als volgt: "Een familiebedrijf is een bedrijf waar één of meerdere families de meerderheid van de aandelen in handen heeft (voor private bedrijven) of een significant controlebelang heeft (voor beursgenoteerde bedrijven) en waarin de controlerende familiale aandeelhouder de strategie wil en kan bepalen. Vaak zal dit gepaard gaan met een

vertegenwoordiging in het management en/of Raad van Bestuur.” (*Wat Is een Familiebedrijf en Waarom Zijn Ze Belangrijk?*, z.d.).

Er werd getracht om onderzoeksbias tegen te gaan door enkele maatregelen zoals het innemen van verschillende standpunten, anonimiteit en vertrouwelijkheid. Zo kan de validiteit van de resultaten worden versterkt.

Volgende methodes zijn gekozen omdat ze samen een uitgebreid en diepgaand beeld geven van de factoren die de slaagkans van nieuwe product portfolio's bij familiebedrijven beïnvloeden. De literatuurstudie biedt een theoretisch kader, terwijl de secundaire enquêtes en interviews praktische en diepgaande inzichten en voorbeelden toevoegen. Door de verzamelde informatie te coderen, analyseren en vergelijken, kunnen er gefundeerde conclusies getrokken worden die zowel theoretisch als praktische inzichten bevatten.

3.3 Onderzoeksverloop

Tijdens mijn onderzoek zijn enkele prominente uitdagingen naar voren gekomen. Eerst en vooral was het onderzoek erg afhankelijk van de respondenten. Voor het onderzoek werd er gefocust op leidinggevende managers in familiebedrijven. Deze managers hebben vaak een enorm drukke agenda, wat het moeilijk maakt om een interview te krijgen. Daarnaast lag de focus op innovatieve nieuwe product portfolio's, wat vereiste dat bedrijven met deze specifieke ervaring werden gezocht. Hierdoor werd het aantal potentiële respondenten aanzienlijk beperkt. Verder zijn managers terughoudend over het delen van gevoelige informatie over hun familiebedrijf, waardoor niet alle gecontacteerde respondenten bereid waren om deel te nemen aan de studie. Het onderzoek was daarom afhankelijk van de bereidheid van managers om relevante informatie vrij te geven over hun familiebedrijf. De combinatie van bereidheid van de respondenten en tijdsnood heeft dit onderzoek beperkt tot 7 familiebedrijven en een consultancybedrijf. Om de validiteit te bewaren is er beroep gedaan op andere bevragingen van familiebedrijven, om voldoende materiaal te hebben om de gemaakte conclusies te staven.

Bedrijf	Sector	Activiteiten	Generatie	Werknemers
A	Slaapcomfort	Ontwikkeling, productie & verkoop	1e & 2e generatie	30
B	Dierenvoeding	Ontwikkeling, productie & verkoop	1e & 2e generatie	2
C	Revalidatie	Productie & verkoop	1e & 2e generatie	14
D	Ondersteunende kleding	Ontwikkeling & verkoop	2e generatie	10
E	Groothandel	Ontwikkeling, productie & verkoop	2e generatie	200
F	Brouwer	Ontwikkeling, productie & verkoop	1e & 2e generatie	12
G	Recreatie	Ontwikkeling & verkoop	1e generatie	3

3.4 Data-analyse

Na het verzamelen van de data was het tijd voor de data-analyse. Een eerste stap was uiteraard het coderen van de interviews. Het coderen is in 3 fases verlopen, namelijk het open coderen, het axiaal coderen en het selectief coderen.

Tijdens het open coderen heb ik me bezig gehouden met het uitschrijven van bijna alle antwoorden uit de interviews en het noteren van de boodschap die de respondent overbracht. Op deze manier werd alle informatie verzameld die het onderzoek kon helpen en werd de basis gelegd voor het coderen.

De volgende fase was het axiaal coderen, waarbij de antwoorden geanalyseerd werden. Nadat alle antwoorden duidelijk beschreven waren tijdens het open coderen, kon ik overgaan naar het categoriseren van de antwoorden. Elk significant antwoord kreeg een code, zodat het bundelen van gelijkaardige antwoorden vlot kon verlopen.

In de laatste fase, het selectief coderen, werd de nadruk gelegd op het bepalen van de belangrijkste categorieën. Op deze manier kwamen de centrale thema's naar boven zodat de verbanden tussen de belangrijke concepten en hun onderlinge relaties komen bovendrijven.



4. Onderzoeksresultaten

Het doel van de interviews was om een beter inzicht te krijgen in de manier waarop familiebedrijven de slaagkans van nieuwe product portfolio's kunnen verbeteren. Er is gekozen voor een opdeling van het interview in drie delen volgens de vooropgestelde deelvragen.

4.1 De rol van corporate governance

4.1.1 Structuur en beleid

In de eerste deelvraag werd er nagegaan welke rol corporate governance speelt in de slaagkans van nieuwe product portfolio's? Wat blijkt uit de interviews is dat er verrassend weinig familiebedrijven gebruikmaken van formele governance organen. De overgrote meerderheid zag er het nut niet direct van in voor hun familiebedrijf. Als oorzaak gaven ze aan dat de manier waarop ze communiceren zeer snel en direct is en dat er vaak snel beslissingen gemaakt worden zonder dat er een heel proces aan vooraf gaat. Toch gaven de bedrijven die governance organen onnodig vonden later in het interview toe dat ze wel eens problemen hadden met een gebrek aan professionaliteit.

Voorbeeld uit interview A: " (Een familieforum) klinkt goed en wel, maar beslissingen worden vrij snel gemaakt, onze communicatielijnen zijn veel korter. Dat is ook een voordeel voor de klanten"

Bij het doorvragen naar de problemen waarmee de geïnterviewde familiebedrijven geconfronteerd werden, verwezen de respondenten vaak naar een negatieve ervaring met zakenpartners. Hieruit bleek dat er op het moment van het conflict vaak geen duidelijk afgebakend beslissingsproces of overlegorgaan beschreven was. Dit kan duiden op een tekort aan governance praktijken en structuren om conflictsituaties en misverstanden met partners te voorkomen. Ondanks het conflict gaf een geïnterviewde aan geen formele governance nodig te hebben door de beperkte grootte van zijn bedrijf.

Voorbeeld uit interview C: "Er is wel een tijd geweest waarin ik zware meningsverschillen met mijn zakenpartner had. Dan werden er soms overhaast beslissingen genomen zonder dat de andere persoon op de hoogte was."

Slechts een van de geïnterviewde bedrijven heeft een raad van advies en een familieforum. 'Geïnterviewde E' vertelde dat het voor hun bedrijf wel nodig is door de grootte van hun bedrijf. De respondent haalde aan dat beslissingen nu overzichtelijk en gestroomlijnd genomen worden.

Voorbeeld uit interview E: "Vanaf een bepaalde omvang van je bedrijf moet je over dat soort structuren gaan nadenken."

4.1.2 Besluitvormingsproces

Daarnaast waren alle geïnterviewden het unaniem eens over het belang van een solide businessmodel. Ze benadrukten dat het noodzakelijk is om bepaalde strategische keuzes te maken en hier consistent aan vast te houden. Een geïnterviewde merkte op dat het soms beter is om enkele klanten te verliezen door de keuzes die je maakt, zolang deze beslissingen je merk uiteindelijk versterken. Dit onderstreept de noodzaak van duidelijke richtlijnen en doelstellingen binnen het businessmodel om de merkwaarde te vergroten. Wat opviel is dat niet alle bedrijven altijd al over duidelijke richtlijnen en doelstellingen beschikken. Het merendeel van de geïnterviewde bedrijven werkt of heeft gewerkt met een proces van proberen en verbeteren. Dit geeft aan dat er vaak een gebrek aan planning en professionaliteit is. De bedrijven hebben geleerd door fouten te maken en deze te corrigeren, wat wijst op een informele en reactieve benadering van strategische ontwikkeling.

Voorbeeld uit interview F: "In het begin brachten we producten op de markt die wij goed vonden. Dat viel niet altijd even goed in de markt. Tegenwoordig ontwikkelen we enkel nog producten waar ruimte voor is op de markt."

Voorbeeld uit interview C: "We moesten het proberen voor we konden zeggen of het goed of niet was."

Tijdens het interview met het consultancybedrijf kwam dan weer naar voren dat familiebedrijven vooral zelf moeten openstaan voor formele governance systemen. De systemen kunnen pas werken als ze correct gebruikt worden.

Voorbeeld uit interview consultancybedrijf: "Er zijn genoeg voorbeelden van familiebedrijven waar een raad van bestuur na een jaar moet opdoeken. Het is een engagement dat je aangaat waar je tijd en moeite in moet steken. Als je dat niet doet, gaat het je bedrijf ook niets bijbrengen."

4.2 Externe kennis

4.2.1 Netwerk en samenwerking

In de volgende deelvraag werd onderzocht of familiebedrijven kunnen gebruikmaken van externe kennis om de slaagkans van hun nieuwe product portfolio's te vergroten. Bij de bevraging van de geïnterviewden gaf meer dan de helft van de familiebedrijven aan geen externe kennis te gebruiken, maar dat het invoeren van externe kennis voor de verbetering van het bedrijfsproces een waardevol idee kan zijn. Toch doen zij geen beroep op deze kennis omdat ze heel wat twijfels hebben. Het eerste punt dat naar voren kwam, was de onwetendheid of de meerwaarde van de kennis opwoog tegen de kosten van de diensten van een externe partij. Vooral bedrijven in specifieke nichemarkten merkten dit op. Het zou volgens hen namelijk veel te lang duren om de specifieke markt te leren kennen. Daarnaast viel het op dat familiebedrijven bezorgd waren over het toelaten van buitenstaanders in hun bedrijf. Een geïnterviewde gaf weer dat zijn producten een afweging zijn

tussen ideologische en commerciële standpunten en dat hij vreest voor een te commerciële werking na de inmenging van een andere partij.

Voorbeeld interview A: "Ze (externe experts) zijn te duur omdat het te lang duurt voordat ze de markt kennen."

Voorbeeld interview B: "Mijn producten zouden te commercieel worden bij het inroepen van consultancy"

Deze antwoorden komen sterk overeen met de inzichten die het geïnterviewd consultancybedrijf gaf tijdens het interview. Zij gaven aan dat de angst om controle af te geven en de schrik voor het financiële plaatje de grootste barrières zijn bij familiebedrijven voordat ze aan een samenwerking met externe partijen denken. Daarnaast zouden slecht begeleide bedrijven in het nieuws hier nog een schepje bovenop doen, met als voorbeeld het faillissement van Van Hool.

De andere drie bedrijven die wel beroep doen op externe kennis wijzen op een grote meerwaarde. De externe kennis die ze gebruiken varieert van een samenwerking voor productkennis tot het benutten van werkgeversorganisaties als UNIZO tot het gebruikmaken van een consultancybedrijf voor het analyseren van investeringen.

Voorbeeld interview D: Externe partijen kunnen met een objectieve blik naar je bedrijf kijken. Als je er midden in staat, merk je vaak bepaalde zaken niet op die voor je neus gebeuren."

Een opvallend verschijnsel tijdens de interviews is het wantrouwen van zakenpartners. Bijna de helft van de geïnterviewde bedrijven heeft slechte ervaringen met zakenpartners gehad in het verleden. Ze gaven dit aan als de oorzaak van hun negatieve kijk op samenwerkingen met andere bedrijven.

Voorbeeld interview B: "Ik probeer met zo veel mogelijk flexibele partners samen te werken en zo weinig mogelijk lange samenwerkingen aan te gaan."

4.2.2 Innovatie en trends

Wanneer er gevraagd werd op welke manier de geïnterviewde familiebedrijven marktinformatie en trends verzamelen, kwam een unaniem antwoord. Het is duidelijk dat de bedrijven marktinformatie en trends zelf verzamelen via beurzen en contacten met klanten en leveranciers. Door hun aard als familiebedrijf staan ze dicht bij deze stakeholders en is het makkelijker om op een laagdrempelige manier informatie te verwerven. Opvallend is dat geen van de geïnterviewde bedrijven gebruikmaakt van onderzoekscentra of externe partijen voor marktonderzoek. Dit komt volgens de interviewees omdat ze zelf snel informatie uit de markt kunnen oppikken.

Voorbeeld interview G: "Ik sta dagelijks in contact met klanten en pik zo heel snel op wat werkt en wat niet."

Toch gaf het overgrote deel van de geïnterviewden toe dat het hebben van marktkennis een essentieel punt is bij de lancering van nieuwe product portfolio's. Het is belangrijk om te weten wat de markt wil, waar er ruimte is in de markt en welke waarde je product toevoegt ten opzichte van bestaande producten. Deze inzichten helpen bedrijven om beter voorbereid en gericht nieuwe producten te introduceren.

Voorbeeld interview B: "Producten gebaseerd op kwaliteit zijn mooi, maar als de markt ze niet nodig heeft zit je er mee"

Voorbeeld interview D: "Je haalt voordeel uit sneller reageren dan je concurrenten."

4.2.3 Kennisoverdracht

Ten slotte werd er gevraagd welke methoden de familiebedrijven gebruikte om vakkennis en inzichten te integreren in de bedrijfsprocessen. Hieruit bleek dat de familiebedrijven vooral hun eigen kennis vertrouwden en hun eigen vermogen om nieuwe kennis op te doen. Hierbij werkte slechts één bedrijf samen met een ander bedrijf voor wetenschappelijke validatie en deed geen enkel bedrijf beroep op universiteiten of onderzoekscentra.

Voorbeeld interview B: "Ik doe maandelijks een soort van onderzoek door op de hoogte te blijven van vakliteratuur."

Voorbeeld interview F: "We zitten gelukkig met een open kenniscultuur in onze markt"

4.3 Innovatief potentieel

In het derde en laatste deel van de interviews werd onderzocht op welke manier familiebedrijven hun innovatief potentieel kunnen bereiken.

4.3.1 Innovatiecultuur

Uit de bevraging van de familiebedrijven kwam duidelijk naar voren dat familiebedrijven tegenwoordig constant aan het innoveren zijn. Ze gaven allemaal aan dat je niet langer kunt overleven zonder de nieuwste ontwikkelingen op de markt op te nemen in je producten. Een van de geïnterviewden gaf toe dat een tekort aan innovatie ervoor gaat zorgen dat zijn producten in de nabije toekomst uit de markt verdreven zullen worden. Toch is er een groot verschil tussen de geïnterviewden. Sommige bedrijven beschouwen innovatie als een noodzakelijke voorwaarde voor overleven, terwijl andere bedrijven innovatie in hun businessmodel integreren.

Bij de bedrijven die innovatie in hun businessmodel integreren, valt het op dat deze innovatieve mentaliteit doordringt tot in elk niveau van de organisatie. Een van de bedrijven gaf aan dat hun

aard als familiebedrijf er net voor zorgt dat ze een voorsprong kunnen houden op de markt door te focussen op continue verbetering in details en het openstaan voor alle ideeën.

Voorbeeld interview B: "Mijn bedrijf staat of valt met de nieuwste en beste kwaliteit. Daarom probeer ik ook verder te zoeken naar verbeteringen, ook al heb ik het beste van de markt."

Voorbeeld interview A: "Wij kunnen nieuwigheden bedenken die geen enkel groot bedrijf kan bedenken door hun omvang. Werknemers zitten daar meer in een keurslijf waarin alles strakker en sneller moet. Bij ons is er ruimte om zelf na te denken."

Deze innovatieve mentaliteit is helaas niet in alle familiebedrijven te vinden. Bij een minderheid van de familiebedrijven lijkt innovatie meer tot stand te komen door overlevingsdrang. Hierbij zal er pas veranderd worden wanneer het echt noodzakelijk is.

Voorbeeld interview C: "Een tekort aan innovatie drijft ons stilaan uit de markt en dat stoot mij een beetje tegen de borst."

4.3.2 Procesverbetering

Ten slotte geeft nog meer dan de helft van de geïnterviewde bedrijven aan dat financiële maatstaven niet de enige criteria zijn bij het beoordelen van product portfolio's. Zo vertelden verschillende bedrijven ons dat ze bepaalde producten in de markt houden omdat deze "van waarde zijn voor het imago van het bedrijf", "van meerwaarde zijn voor een aantal klanten" of "emotionele waarde hebben voor het bedrijf". Dit duidt erop dat familiebedrijven vaak langer aan bepaalde product portfolio's vasthouden ondanks hun mindere prestaties en zo de slaagkans vergroten door de producten meer tijd te geven om een impact op de markt te maken.

Voorbeeld interview E: "Bepaalde producten hou je omdat ze een waarde voor je merk zijn. Als je staat voor iets, moet je dat ook waarmaken."

5. Discussie

Als de bestaande informatie uit de literatuurstudie vergeleken wordt met de onderzoeksresultaten uit de interviews, kunnen er enkele conclusies getrokken worden.

5.1 Corporate governance

In de wetenschappelijke literatuur werd bewezen dat governance structuren zoals een raad van bestuur of een familieforum kunnen helpen bij het navigeren in complexe innovatieprojecten en het oplossen van conflicten (Cucculelli et al., 2016). De onderzoeksresultaten laten echter zien dat slechts één van de geïnterviewde bedrijven formele governance structuren heeft, terwijl de andere bedrijven dit niet nodig vonden. Dit suggereert dat veel familiebedrijven de voordelen van formele governance structuren mogelijk onderschatten of dat ze zich comfortabeler voelen met informele governance praktijken. Dit werd bevestigd door de literatuur waarin gewezen werd op een foute perceptie van familiebedrijven op governance organen. Een onderschatting van de toegevoegde waarde en een overschatting van het verlies van macht liggen hier aan de basis (Parada et al., 2020). Toch blijkt dat bijna de helft van de geïnterviewde bedrijfsleiders al problemen heeft gehad die mogelijks verholpen kunnen worden met governance structuren. Evenwel kwam er tijdens de interviews ook bevestiging van het nut van deze structuren. Een leidinggevende van een van de familiebedrijven gaf aan dat de structuur helpt bij het nemen van beslissingen. Dit komt overeen met onderzoek van Cooper (1999), waarin onderbouwd werd dat governance structuren zorgen voor duidelijke criteria en procedures bij het evalueren en nemen van beslissingen.

Daarnaast benadrukt de literatuur het belang van een duidelijk businessmodel en strategische keuzes om de merkwaarde te vergroten (Cooper & Edgett, 2010; McGrath, 2000). Dit is vooral belangrijk in de vroege fase bij het selecteren van ideeën op vlak van haalbaarheid en het maken van een uitgebreide strategische planning (Cooper & Edgett, 2010). Het proces begint bij het opstellen van doelstellingen die duidelijk en expliciet gedefinieerd zijn. Deze doelstellingen moeten omgezet worden in een projectstrategie met een strategische focus die algemene richting geeft aan het project en een langetermijn visie. De onderzoeksresultaten ondersteunen dit, aangezien alle geïnterviewde bedrijven het unaniem eens waren over het belang van een solide businessmodel. Ze benadrukten dat het noodzakelijk is om op voorhand bepaalde strategische keuzes te maken en hier consistent aan vast te houden.

5.2 Externe kennis

Meerdere academische bronnen suggereren dat het betrekken van externe expertise kan helpen bij objectieve besluitvorming en betere strategische planning door een goede balans te vinden tussen sociaal-emotionele doelen en innovatie (Fang et al., 2022; Sonfield & Lussier, 2009; Fuetsch & Suess-Reyes, 2017). Volgens Chrisman et al. (2014) zouden niet-familieleden hier beter toe in staat zijn. Toch blijkt uit de interviews dat familiebedrijven grote twijfels hebben over het inroepen van

externe kennis. Deze twijfels worden voornamelijk veroorzaakt door de angst voor inmenging door buitenstaanders en bezorgdheid over hoge kosten. Ondanks dat het merendeel van de geïnterviewden een duidelijk voordeel zag in een samenwerking met een consultancybureau of een externe manager, heerst er een grote terughoudendheid op het betrekken van externe partijen. Dit geeft de discrepantie tussen de theoretische voordelen en de terughoudendheid van familiebedrijven weer.

Verder werd in de onderzoeksresultaten bevestigd wat het belang van marktoriëntatie is. Hieronder valt bijvoorbeeld een uitgebreid marktonderzoek zodat het bedrijf de klantbehoeften weet (Wheelwright & Clark, 1992; Ernst, 2002; Cooper & Edgett, 2010). Alle familiebedrijven bevestigde het belang van marktkennis bij de lancering van nieuwe product portfolio's. Ze zijn akkoord dat het essentieel is om inzicht te hebben in de behoeften van de markt, de beschikbare kansen en de unieke waarde die jouw product biedt in vergelijking met bestaande producten. Deze informatie verzamelen de geïnterviewde familiebedrijven voornamelijk zelf via beurzen en contacten met klanten en leveranciers, zonder hierbij gebruik te maken van externe partijen voor marktonderzoek. Ondanks hun voordeel als familiebedrijf om op een laagdrempelige manier deze informatie te kunnen verwerven, duidt recent onderzoek op een mogelijk gevaar. Doordat familiebedrijven doorgaans hechtere relaties met hun klanten en leveranciers onderhouden, zijn ze over het algemeen minder in staat om vergaarde informatie te vertalen in marktkennis en innovatieve prestaties (Duong et al., 2022). Haaks daarop staan de innovatieprestaties na gebruik van kennis van universiteiten en onderzoeksinstituten. Vooral familiebedrijven met een tekort aan formalisering scoren hier een hoge score. Dit toont aan dat familiebedrijven sterk kunnen profiteren bij het gebruikmaken van bepaalde externe kennis.

5.3 Innovatief potentieel

Uit de literatuur blijkt dat familiebedrijven vaak conservatiever zijn en meer risicomijdend dan niet-familiebedrijven, wat kan leiden tot minder innovatie en technologische vernieuwing (McNally et al., 2012; Lumpkin et al., 2008). De geïnterviewde bedrijven geven aan dat ze wel met innovatie bezig zijn, maar hier zit vaak niet de juiste beweegreden achter. De keuze voor innovatie en ontwikkeling komt nog te vaak uit "overlevingsdrang" en niet vanuit strategisch oogpunt. Deze conclusie wordt bevestigd door een onderzoek van Ernst (2002). Hij stelt dat een innovatievriendelijk klimaat zorgt voor het succes van nieuwe producten. Mensen moeten doorheen de hele organisatie aangemoedigd worden om ideeën te genereren en zo betrokken worden bij het product. Een van de bedrijven bevestigde deze theorie door aan te geven dat hun aard als familiebedrijf er net voor zorgt dat ze een voorsprong kunnen houden op de markt door te focussen op continue verbetering en door open te staan voor ideeën. Toch is deze innovatieve motivatie niet in elk familiebedrijf aanwezig. Een van de geïnterviewden gaf aan dat een tekort aan innovatie er op middellange termijn voor zou zorgen dat zijn product uit de markt zou verdwijnen. Dit kan te wijten zijn aan conservatisme dat mogelijk technologische vernieuwing en de ontwikkeling van nieuwe producten belemmert (McNally et al., 2012).

Ten slotte stelt de literatuur dat sociaal-emotionele rijkdom een prominente rol speelt in de besluitvorming van familiebedrijven. Niet-financiële waarden zoals familieharmonie en reputatie krijgen vaak prioriteit (Chrisman et al., 2012; Gómez-Mejía et al., 2007). Dit wordt bevestigd door de onderzoeksresultaten. Verschillende bedrijven geven aan dat financiële maatstaven niet de enige criteria zijn bij het beoordelen van product portfolio's en dat bepaalde producten in de markt worden gehouden vanwege hun waarde voor het imago van het bedrijf.

Over het algemeen kan er gesteld worden dat de wetenschappelijke literatuur over familiebedrijven vrij goed aansluit bij de onderzoeksresultaten van het onderzoek. Belangrijke thema's zoals innovatie, conservatisme, het belang van een solide businessmodel en de rol van sociaal-emotionele rijkdom worden zowel in de literatuur als in de praktijk erkend. Toch zijn er enkele verschillen, vooral als er naar het gebruik van externe kennis en formele governance structuren gaan kijken. Hier zijn de onderzochte familiebedrijven terughoudender dan de literatuur doet geloven.

5.4 Algemene conclusies

Uit de discussie kunnen enkele conclusies getrokken worden. Zo speelt corporate governance een cruciale rol in de slaagkans van nieuwe product portfolio's door ervoor te zorgen dat er duidelijke structuren en processen zijn voor besluitvorming, risicobeheer en verantwoording. Formele governance structuren, zoals een onafhankelijke raad van bestuur en goed gedefinieerde rollen en verantwoordelijkheden, kunnen helpen om objectieve en strategische beslissingen te nemen die in het beste belang van het bedrijf zijn. Dit kan conflicten tussen aandeelhouders verminderen en de focus houden op langetermijngroei en innovatie. Echter, veel familiebedrijven zijn terughoudend om formele governance structuren te implementeren, wat kan leiden tot een gebrek aan professionaliteit en planning. Hierdoor kan de strategie die wordt bepaald door het top-management team in bepaalde gevallen niet voldoende doordringen tot de rest van het bedrijf.

Familiebedrijven kunnen de slaagkans van hun nieuwe product portfolio's vergroten door actief gebruik te maken van externe kennis en expertise. Dit kan worden gedaan door het inhuren van consultants, het aangaan van partnerships met onderzoeksinstituten, of het deelnemen aan samenwerkingsverbanden met andere bedrijven. Externe experts kunnen objectieve inzichten bieden, nieuwe technologieën en kennis introduceren en helpen bij het identificeren van markttrends en klantbehoeften. Hoewel er vaak terughoudendheid is vanwege kosten en de angst voor inmenging door buitenstaanders, kan het effectief benutten van externe kennis de innovatiecapaciteit en strategische besluitvorming van familiebedrijven aanzienlijk verbeteren.

Om hun innovatief potentieel te bereiken, moeten familiebedrijven verschillende stappen ondernemen. Ten eerste moet innovatie worden geïntegreerd in het businessmodel, waarbij strategische keuzes worden gemaakt om voortdurend te vernieuwen en zich aan te passen aan marktveranderingen. Het bevorderen van een cultuur die creativiteit en experimenteren aanmoedigt is essentieel, waarbij werknemers op alle niveaus worden gestimuleerd om met nieuwe ideeën te komen. Regelmatig verzamelen en analyseren van marktinformatie en trends door middel van beurzen, klantinteracties en samenwerking met leveranciers is ook cruciaal. Tot slot is het inhuren

van externe expertise en samenwerking met onderzoeksinstellingen en andere bedrijven belangrijk om nieuwe inzichten en technologieën te integreren. Het implementeren van formele governance structuren biedt een solide basis voor besluitvorming en risicobeheer.

We kunnen concluderen dat familiebedrijven de slaagkans van nieuwe product portfolio's kunnen vergroten door strategische keuzes te maken en vast te houden aan een solide businessmodel, door de waarde van innovatie te erkennen en deze in hun bedrijfsprocessen te integreren, door actief marktinformatie te verzamelen en te analyseren en door hun governance structuren te versterken. Het is ook cruciaal dat familiebedrijven openstaan voor het gebruik van externe kennis en expertise om hun strategische besluitvorming te verbeteren en hun innovatief potentieel te behalen.

5.5 Beperkingen

Ondanks de belangrijke inzichten die het onderzoek biedt in de slaagkans van nieuwe product portfolio's bij familiebedrijven, zijn er enkele waarneembare beperkingen die de resultaten en conclusies beïnvloeden. Zoals voordien beschreven in het onderzoeksverloop moet er voorbehoud gemaakt worden over de samplegrootte en selectiebias. Hoewel de interviews waardevolle inzichten bieden en voldoende waardevolle kwalitatieve data creëren, is de steekproef relatief klein en wordt er enkel gefocust op kleine en middelgrote familiebedrijven. De resultaten kunnen dus niet zomaar veralgemeend worden naar alle familiebedrijven. Zeker bij de conclusies over het gebruik van governance organen mogen niet gegeneraliseerd worden naar het governance gebruik van alle familiebedrijven. Verder zijn de bedrijven geselecteerd op basis van hun beschikbaarheid en bereidbaarheid om deel te nemen. Dit kan resulteren in een vertekend beeld door het niet in acht nemen van bedrijven die minder bereid waren om informatie te delen.

Daarnaast kunnen de dataverzamelmethode een beperking vormen van het onderzoek. Het verzamelen van informatie via diepte-interviews geeft de mogelijkheid om case-specifieke informatie te vergaren, maar is tegelijkertijd ook potentieel subjectief en onderhevig aan de interpretatiebias van de onderzoeker. Verder is er gekozen voor semi-gestructureerde interviews, wat de verdeling van aandacht over de thema's beïnvloed kan hebben, afhankelijk van de antwoorden van de respondenten.

Het onderzoek was verder beperkt door tijdsbeperkingen, aangezien alle interviews zijn afgenomen in de tijdspanne van een maand. De tijd die beschikbaar was voor het verzamelen en analyseren van data was beperkt, wat betekende dat sommige aspecten mogelijk niet zo grondig zijn onderzocht als gewenst. Dit kan de volledigheid van de resultaten beïnvloeden.

Hoewel dit onderzoek waardevolle inzichten biedt in de slaagkans van nieuwe product portfolio's bij familiebedrijven, moeten de resultaten met enige ingetogenheid worden geïnterpreteerd vanwege de genoemde beperkingen.

5.6 Toekomstig onderzoek

Gezien de beperkingen van dit onderzoek en de inzichten die zijn verkregen, zijn er verschillende aanbevelingen voor toekomstig onderzoek naar hoe familiebedrijven de slaagkans van nieuwe product portfolio's kunnen vergroten.

Eerst en vooral moet er rekening gehouden worden met de beperkingen van dit onderzoek. Toekomstig onderzoek kan gebruikmaken van een grotere en meer diverse steekproef. Daarbij kan er niet alleen gefocust worden op kleine en middelgrote familiebedrijven, maar kunnen er ook grote familiebedrijven betrokken worden. Daarnaast zijn er enkel familiebedrijven in Vlaanderen onderzocht. Een uitbreiding naar andere geografische regio's zou ervoor zorgen dat het onderzoek gegeneraliseerd kan worden naar alle familiebedrijven.

Een ander belangrijk gebied voor toekomstig onderzoek is de rol van formele governance structuren in familiebedrijven. Er is heel wat onderzoek naar governance in familiebedrijven. Toch valt het op dat er een tekort is aan onderzoek dat dieper inzoomt op de specifieke governance organen die product portfolio's kunnen verbeteren. Dit onderzoek zou moeten focussen op het identificeren van de specifieke voordelen van verschillende governance structuren en hoe familiebedrijven deze effectief kunnen implementeren. Het huidige onderzoek gaat hier niet diep genoeg op in om hier conclusies uit te kunnen trekken.

Een ander interessant onderzoeksveld kan de integratie van externe kennis in het strategisch besluitvormingsproces en innovatieproces zijn. Het huidige onderzoek toont de terughoudendheid van externe kennis in familiebedrijven aan door verschillende motieven. Verder onderzoek zou kunnen verkennen hoe deze barrières kunnen worden overwonnen en welke vormen van externe samenwerking het meest effectief zijn.

Door verder te gaan op bovenstaande aanbevelingen, kan er een beter beeld gecreëerd worden in de slaagkans van nieuwe product portfolio's bij familiebedrijven.

6. Bibliografie

- Ahrens, J. P., Calabrò, A., Huybrechts, J., & Woywode, M. (2019). The enigma of the family successor–firm performance relationship: A methodological reflection and reconciliation attempt. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(3), 437-474.
- Anderson, A.R., & Reeb, D. (2003). Founding-family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 58(3), 1301-1328.
- Arosa, B., Iturralde, T., & Maseda, A. (2010). Outsiders on the board of directors and firm performance: Evidence from Spanish non-listed family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 1(4), 236-245.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem1. *Family business review*, 15(1), 45-58.
- Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference?. *Strategic management journal*, 10(S1), 107-124.
- Barczak, G., Griffin, A., & Kahn, K. B. (2009). Perspective: Trends and drivers of success in NPD practices: Results of the 2003 PDMA best practices study. *Journal of product innovation management*, 26(1), 3-23.
- Barontini, R., & Caprio, L. (2006). The Effect of Family Control on Firm Value and Performance: Evidence from Continental Europe. *European Financial Management*, 12(5), 689-723.
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional Wealth and Corporate Responses to Institutional Pressures: Do Family-Controlled Firms Pollute Less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82-113.
- Bles-Temme, L., & Flören, R. (2019). De dynamiek van het familiebedrijf. In RSM & Nyenrode Business Universiteit, *Tijdschrift Familiebedrijven*.
- Burk Wooe, M. (2021). *Het marketingplan* (Vierde ed.). Amsterdam: Pearson.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*: sage.
- Cacioppo, J. T., & Petty, R. E. (1982). The need for cognition. *Journal of personality and social psychology*, 42(1), 116.
- Chao, R. O., Kavadias, S., & Gaimon, C. (2009). Revenue driven resource allocation: Funding authority, incentives, and new product development portfolio management. *Management Science*, 55(9), 1556-1569.

Cassia, L., De Massis, A., & Pizzurno, E. (2012). Strategic innovation and new product development in family firms: An empirically grounded theoretical framework. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 18(2), 198-232.

Chirico, F., & Salvato, C. (2016). Knowledge internalization and product development in family firms: When relational and affective factors matter. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(1), 201-229.

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

Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 36(2), 267-293.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 555-575.

Collin, S.Y., & Ahlberg, J. (2012). Family Governance of Family Firms. Presented at IFERA, Bordeaux 2012.

Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (1999). New product portfolio management: practices and performance. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication of The Product Development & Management Association*, 16(4), 333-351.

Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (1995). Benchmarking the firm's critical success factors in new product development. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development & Management Association*, 12(5), 374-391.

Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (1999). New product portfolio management: practices and performance. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication of The Product Development & Management Association*, 16(4), 333-351.

Cooper, R. G., & Edgett, S. J. (2010). Developing a Product Innovation and Technology Strategy for Your Business. *Research-Technology Management*, 53(3), 33-40.
<https://doi.org/10.1080/08956308.2010.11657629>

Cucculelli, M., Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2016). Product innovation, firm renewal and family governance. *Journal of Family Business Strategy*, 7(2), 90-104.

De Europese kmo-definitie | VLAIO. (z.d.-b). VLAIO. <https://www.vlaio.be/nl/subsidies-financiering/kmo-portefeuille/voorwaarden-voor-subsidie-de-kmo-portefeuille/de-europese>

De Massis, A., Frattini, F., & Lichtenthaler, U. (2013). Research on technological innovation in family firms: Present debates and future directions. *Family Business Review*, 26(1), 10-31.

Ducassy, I., & Prevot, F. (2010). The effects of family dynamics on diversification strategy: Empirical evidence from French companies. *Journal of family business strategy*, 1(4), 224-235. doi:10.1016/j.jfbs.2010.10.001

Dunn, B. (1996). Family enterprises in the UK: a special sector?. *Family Business Review*, 9(2), 139-155.

Duong, P. A. N., Voordeckers, W., Huybrechts, J., & Lambrechts, F. (2022). On external knowledge sources and innovation performance: Family versus non-family firms. *Technovation*, 114, 102448.

Fang, H., Chrisman, J. J., Daspit, J. J., & Madison, K. (2022). Do nonfamily managers enhance family firm performance?. *Small Business Economics*, 58(3), 1459-1474.

Fuetsch, E., & Suess-Reyes, J. (2017). Research on innovation in family businesses: are we building an ivory tower?. *Journal of Family Business Management*, 7(1), 44-92.

Gomez-Mejia, L.R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707.

Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly*, 52(1), 106-137.

Hauser, J., Tellis, G. J., & Griffin, A. (2006). Research on innovation: A review and agenda for marketing science. *Marketing science*, 25(6), 687-717.

Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of management review*, 32(2), 334-343.

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.

Heider, A., Hülsbeck, M., & von Schlenk-Barnsdorf, L. (2022). The role of family firm specific resources in innovation: an integrative literature review and framework. *Management Review Quarterly*, 72(2), 483-530.

Henard, D. H., & Szymanski, D. M. (2001). Why some new products are more successful than others. *Journal of marketing Research*, 38(3), 362-375.

Hendriks, W., Voordeckers, W., Lambrechts, F., & Vandewaerde, M. (2011). Corporate Governance in het Familiebedrijf: Hoe Beter en Sneller Beslissen? Hasselt: VKW Limburg.

- Jansen, K., Michiels, A., Voordeckers, W., & Steijvers, T. (2023). Financing decisions in private family firms: a family firm pecking order. *Small Business Economics*, 61(2), 495-515.
- Kraiczy, N. D., Hack, A., & Kellermanns, F. W. (2014). New product portfolio performance in family firms. *Journal of Business Research*, 67(6), 1065-1073.
- Lambrechts, F., Voordeckers, W., Roijackers, N., & Vanhaverbeke, W. (2017). Exploring open innovation in entrepreneurial private family firms in low- and medium-technology industries. *Organizational Dynamics*, 46(4), 244-261. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.05.001>
- Lambrecht, J., & Molly, V. (2011). Het Economische Belang van Familiebedrijven in België". Kortrijk, FBNet Belgium.
- Lumpkin, G. T., Brigham, K. H., & Moss, T. W. (2010). Long-term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses. *Entrepreneurship & regional development*, 22(3-4), 241-264.
- Lumpkin, G. T., Martin, W., & Vaughn, M. (2008). Family orientation: individual-level influences on family firm outcomes. *Family Business Review*, 21(2), 127-138.
- McGrath, M. E. (2000). *Product Strategy for High Technology Companies*. https://openlibrary.org/books/OL1102398M/Product_strategy_for_high-technology_companies
- McNally, R. C., Durmuşoğlu, S. S., & Calantone, R. J. (2013). New product portfolio management decisions: Antecedents and consequences. *Journal of Product Innovation Management*, 30(2), 245-261.
- Miller, D., Wright, M., Breton-Miller, I. L., & Scholes, L. (2015). Resources and innovation in family businesses: The Janus-face of socioemotional preferences. *California Management Review*, 58(1), 20-40.
- Neubauer, F., & Lank, A.G. (1998). *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. London: Macmillan Press LTD.
- Nicolescu, L., Nicolae, M., & Ion, I. (2014). Factors influencing the consultancy services used in Romanian family businesses. *Management & Marketing*, 9(2), 205-206.
- Parada, M. J., Gimeno, A., Samara, G., & Saris, W. (2020). The adoption of governance mechanisms in family businesses: An institutional lens. *Journal of Family Business Management*.
- Pattikawa, L. H., Verwaal, E., & Commandeur, H. R. (2006). Understanding new product project performance. *European journal of marketing*, 40(11/12), 1178-1193.

Poutziouris, P. Z. (2001). The views of family companies on venture capital: Empirical evidence from the UK small to medium-size enterprising economy. *Family Business Review*, 14(3), 277-291.

Poza, E.J. (2007). *Family Business*. United States: Thomson South-Western.

Rovelli, P., Ferasso, M., De Massis, A., & Kraus, S. (2022). Thirty years of research in family business journals: Status quo and future directions. *Journal Of Family Business Strategy*, 13(3), 100422. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100422>

Salvato, C. (2004). Predictors of entrepreneurship in family firms. *The Journal of Private Equity*, 68-76.

Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization science*, 12(2), 99-116.

Sciascia, S., Mazzola, P., & Chirico, F. (2013). Generational involvement in the top management team of family firms: Exploring nonlinear effects on entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship theory and practice*, 37(1), 69-85.

Sonfield, M. C., & Lussier, R. N. (2009). Family-member and non-family-member managers in family businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(2), 196-209.

Steinerowska-Streb, I., & Wziątek-Staśko, A. (2020). Innovations in family firms: A study of owner-managers' knowledge development. *Journal of Family Business Management*, 10(3), 247-264.

Tagiuri, R., & Davis, J.A. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.

The Family Business Consulting Group. (2020, 1 juli). *Transitioning from Family Leadership to Non-Family CEO: Best Practices for Maintaining a Family Enterprise - The Family Business Consulting Group*. <https://www.thefbcg.com/resource/transitioning-from-family-leadership-to-non-family-ceo-best-practices-for-maintaining-a-family-enterprise/>

Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do Family Ownership, Control and Management Affect Firm Value. *Journal of Financial Economics*, 80(2), 385-417.

Ward, J.L. (1987). *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Wat is een familiebedrijf en waarom zijn ze belangrijk? (z.d.). VKW FamilieBedrijven. <https://familiebedrijven.vkwlimburg.be/2018/11/wat-is-een-familiebedrijf.html>

Wheelwright, S. C., & Clark, K. B. (1992). Revolutionizing Product Development: Quantum Leaps in Speed, Efficiency and Quality. In *Free Press , Maxwell Macmillan Canada , Maxwell Macmillan International eBooks*. <http://ci.nii.ac.jp/ncid/BA17289180>

Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family business review*, 18(1), 23-40.

Zahra, S. A., Neubaum, D. O., & Larrañeta, B. (2007). Knowledge sharing and technological capabilities: The moderating role of family involvement. *Journal of Business research*, 60(10), 1070-1079.

Zellweger, T. M. (2017). *Managing the Family Business: Theory and Practice*. <https://ci.nii.ac.jp/ncid/BB27151507>

7. Bijlage

7.1 Semi-gestructureerde vragenlijst familiebedrijven

Inleiding

Profiel respondent:

- Kan u zichzelf even kort voorstellen?
- Hoe lang bent u al betrokken bij het familiebedrijf?
- Welke functie heeft u? Heeft u nog andere functies gehad binnen het bedrijf? Zo ja, welke?
- Welke taken houdt uw huidige functie in?
- Wat is uw opleidingsachtergrond?

Profiel bedrijf:

- Kan u het familiebedrijf even kort voorstellen?
- Welke familiegeneratie is er momenteel actief?
- Hoeveel werknemers zijn er op dit moment tewerkgesteld?
- In welke sector/ sectoren is uw familiebedrijf op dit moment actief?
- Hoe verhoudt de eigendomsstructuur zich in uw bedrijf?
- Welke ervaring heeft uw bedrijf met de introductie van nieuwe product portfolio's?

Onderzoeksvraag 1: Welke rol speelt corporate governance in de slaagkans van nieuwe product portfolio's?

Samenstelling topmanagement team

- Kan u omschrijven wie er allemaal in uw topmanagement team zit?
- Hoeveel generaties zijn er actief in uw topmanagement team?
- Heeft uw bedrijf ooit een externe manager aangetrokken die niet van de familie was? Zo ja, hoe verliep deze samenwerking?
- Welke specifieke vaardigheden of kennis vindt u essentieel voor het topmanagement team om succesvolle nieuwe product portfolio's te ontwikkelen?

Besluitvormingsproces

- Kunt u voorbeelden geven van succesvolle en minder succesvolle productlanceringen?
- Wat heeft u veranderd na de minder succesvolle producten?
- Hoe worden beslissingen genomen met over nieuwe productontwikkeling binnen uw topmanagement team? Is er een specifiek besluitvormingsproces?
- Heeft u ervaring met het gebruik van externe kennis (bv consultancy, onderzoeksbureau, ...)? Zo ja, wat was uw ervaring? Voor welk project? Zo niet, waarom niet?
- Hoe zorgt uw bedrijf voor een balans tussen innovatie en risicovermijding?

Structuur en Beleid

- Kunt u de structuur van de corporate governance binnen uw bedrijf beschrijven?
- Hoe beïnvloedt deze structuur de besluitvorming rond nieuwe product portfolio's?

Bestuursorganen

- Kan u me vertellen welke bestuursorganen uw bedrijf heeft? Raad van bestuur, algemene vergadering, familieforum, ...
- Zo ja raad van bestuur, wie zetelt hier allemaal in, hoe vaak komen deze samen, hebben zij een belangrijke rol in uw bedrijf?
- Zijn er meerdere generaties betrokken, is hier externe kennis aanwezig, ...?
- Op welke manier worden risico's beheerd en afgewogen?
- Heeft u het gevoel dat de corporate governance uw conservatisme verhoogd of verlaagd? Waarom?

Onderzoeksvraag 2: Hoe kunnen familiebedrijven gebruik maken van externe kennis om de slaagkans van hun nieuwe product portfolio's te vergroten?

Netwerken en Samenwerkingen

- Betreft uw bedrijf externe experts, consultants of partners bij de ontwikkeling van nieuwe product portfolio's? Zo ja, hoe? Zo nee, waarom niet?
- Kunt u voorbeelden geven van succesvolle samenwerkingen met externe partijen?
- Als er duidelijk wordt aangetoond dat het uw bedrijfsprestaties zou verbeteren, zou u het dan overwegen?

Kennisoverdracht

- Welke methoden gebruikt uw bedrijf om externe kennis en inzichten te integreren in de eigen bedrijfsprocessen? (bijvoorbeeld: wetenschappelijke literatuur)

Innovatie en Trends

- Hoe blijft uw bedrijf op de hoogte van de laatste trends en ontwikkelingen in de markt?
- Denkt u dat een onafhankelijk onderzoeksbureau of het inroepen van externe kennis u hiermee kan helpen? Waarom wel/ niet?

Onderzoeksvraag 3: Welke stappen moeten familiebedrijven ondergaan om hun innovatief potentieel te bereiken?

Innovatiecultuur

- Hoe zou u de huidige innovatiecultuur binnen uw bedrijf omschrijven?
- Heeft u het gevoel dat er innovatie nood is om te kunnen overleven?
- Welke stappen heeft uw bedrijf ondernomen om een cultuur van innovatie te bevorderen?
- Heeft u het gevoel dat jongere generaties minder star zijn wat betreft innovatie?
- Heeft u ooit het gevoel gehad dat uw bedrijfswaarden in conflict lagen met de innovatie? Zo ja, kan u de situatie omschrijven?
- Heeft u al eens moeite ondervonden om de juiste financiering te verzamelen? Zo ja, hoe komt dit volgens u?

Training en Ontwikkeling

- Welke training- en ontwikkelingsprogramma's biedt uw bedrijf aan?
- Hoe ondersteunt uw bedrijf het personeel bij het ontwikkelen van creatieve en innovatieve vaardigheden?

Proces- en productverbetering

- Welke specifieke processen of structuren zijn ingevoerd om innovatie binnen uw bedrijf te bevorderen?
- Hoe beoordeelt u de prestatie van nieuwe product portfolio's? Is dit puur financieel? Of zijn er andere zaken die meespelen?
- Investeert u in onderzoek en ontwikkeling? Varieert dit van jaar tot jaar? Van wat hangt dat af?

Toekomstvisie

- Wat zijn de toekomstige plannen van uw bedrijf met betrekking tot innovatie en productontwikkeling?
- Welke uitdagingen ziet u voor de toekomst en hoe plant u deze aan te pakken?

Slotvragen

Reflectie en Aanbevelingen

- Wat zijn volgens u de belangrijkste factoren die bijdragen aan het succes van nieuwe product portfolio's in familiebedrijven?

- Welke aanbevelingen zou u doen aan andere familiebedrijven die hun slaagkans bij de introductie van nieuwe product portfolio's willen vergroten?

Overige Opmerkingen

- Is er nog iets anders dat u zou willen toevoegen over dit onderwerp dat we nog niet hebben besproken?
- Wilt u een kopie van dit onderzoek ontvangen?

7.2 Drie cirkelmodel

