



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Entrepreneurial oriëntatie en prestaties van private familiebedrijven: een onderzoek naar modererende effecten

Shalan Qasim

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

PROMOTOR :

Prof. dr. Ellen JANSSEN



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

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

2024
2025



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Entrepreneurial oriëntatie en prestaties van private familiebedrijven: een onderzoek naar modererende effecten

Shaan Qasim

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

PROMOTOR :

Prof. dr. Ellen JANSSEN

Woord Vooraf

Deze masterproef vormt het sluitstuk van mijn opleiding aan de Universiteit Hasselt. Het schrijven van deze thesis was nuttig om diepgaande kennis te vergaren over de unieke dynamieken van familiebedrijven en hun ondernemerschap. De afgelopen jaren aan de UHasselt hebben me geholpen om voortdurend te leren en me te ontwikkelen, zowel persoonlijk als academisch. Deze masterproef is voor mij dus meer dan een academisch eindwerk, maar ook een weerspiegeling van mijn persoonlijke ontwikkeling in België en mijn doorzettingsvermogen om mijn doelen te bereiken, ondanks de vele uitdagingen.

Graag zou ik mijn promotor, dr. Ellen Janssen, willen bedanken voor haar begeleiding. Haar feedback was altijd nuttig en stimulerend en ze gaf me ook de ruimte om deze thesis zelfstandig vorm te geven. Ik wil ook alle professoren en medewerkers van UHasselt bedanken voor hun steun en inspiratie gedurende mijn studiejaren. Daarnaast wil ik de respondenten bedanken voor hun bereidheid om deel te nemen aan dit onderzoek. Tot slot wil ik mijn familie bedanken voor hun onvoorwaardelijke steun.

Shaaan Qasim

Universiteit Hasselt, juni 2025

Samenvatting

Familiebedrijven zijn de ruggengraat van de Belgische economie. Ongeveer 77% van de Belgische bedrijven is een familiebedrijf, waardoor hun prestaties een cruciale rol spelen in de economische groei en werkgelegenheid (Lambrecht & Molly, 2011). Daarom is het belangrijk om onderzoek te doen naar de factoren die deze prestaties kunnen beïnvloeden. Een interessante factor die aanzienlijke aandacht heeft gekregen is de mate waarin een bedrijf ondernemend gedrag vertoont, beter bekend als entrepreneurial oriëntatie (EO). EO wordt gedefinieerd als de neiging om ondernemend gedrag te tonen zoals innovatie, proactiviteit en risicobereidheid (Miller, 1983). Eerdere studies tonen aan dat EO een positieve impact heeft op bedrijfsprestaties (Rauch et al., 2009; Wiklund & Shepherd, 2005). Meerdere onderzoekers bestuderen ook de impact van verschillende factoren die de EO-prestatierelatie kunnen beïnvloeden (Hernández-Linares & López-Fernández, 2018; Rauch et al., 2009). Toch blijft de specifieke dynamiek binnen familiebedrijven onvoldoende onderzocht (Schepers et al., 2014). Om bij te dragen aan het oplossen van dit kennistekort, wordt in dit onderzoek op zoek gegaan naar antwoorden met betrekking tot de werking van de relatie EO-prestaties binnen familiebedrijven. Een ander belangrijk aandachtspunt in deze thesis is het gebruik van kwalitatieve onderzoeksmethoden. Deze keuze is gebaseerd op de aanbevelingen van meerdere onderzoekers zoals Miller (2011) en Wales (2015) om EO meer te benaderen via kwalitatieve onderzoeksmethoden. Deze thesis beoogt kwalitatieve inzichten te bieden over de contextuele elementen die de EO-prestatierelatie kunnen beïnvloeden in familiebedrijven. De centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt als volgt: *"Hoe kunnen familiebedrijven hun entrepreneurial oriëntatie efficiënt inzetten om hun bedrijfsresultaten te vergroten?"*

Om een antwoord te kunnen bieden op de onderzoeksvraag, wordt eerst een uitgebreide literatuurstudie uitgevoerd over de relatie tussen EO en bedrijfsprestaties. Zoals eerder vermeld wordt in dit onderzoek gekozen voor kwalitatief onderzoek. Dit maakt het mogelijk om diepgaande inzichten te verwerven in de dynamieken van familiebedrijven die vaak onzichtbaar blijven bij kwantitatief onderzoek. Daarnaast wordt gebruikgemaakt van *de grounded theory* benadering voor dit kwalitatief onderzoek. Zo werd de data verzameld aan de hand van zeven semigestructureerde interviews met leidinggevendenden binnen familiebedrijven in Vlaanderen. Deze interviews werden vervolgens getranscribeerd en gecodeerd voor verdere analyse.

Uit de interviews blijkt dat de drie dimensies van EO sterk aanwezig zijn in familiebedrijven. Innovativiteit, proactiviteit en risicobereidheid blijken vervolgens een positieve bijdrage te leveren aan de prestaties van familiebedrijven. Innovatie blijkt een cruciaal onderdeel te zijn van de bedrijfsstrategie van verschillende organisaties. Familiebedrijven proberen bijvoorbeeld hun prestaties te verbeteren door sterk te focussen op R&D. Innovatie wordt ook sterk ingezet om klanten aan te trekken en internationale expansie te realiseren. Proactiviteit betekent voor de meeste bedrijven een vooruitstrevende houding waarbij bedrijven actief inspelen op specifieke consumentenbehoeften (bijvoorbeeld halalproducten). Een proactieve houding is ook belangrijk om in te spelen op nieuwe trends zoals 3D-printing. Deze initiatieven kunnen vervolgens leiden tot

nieuwe partnerschappen en toegang tot markten. Proactiviteit is daarom essentieel om concurrerend te blijven en prestaties te verbeteren. Wat betreft risicobereidheid, zijn familiebedrijven vaak voorzichtig. Dit komt doordat ze eigen kapitaal en controle willen behouden. Daarom vermijden ze meestal grote risico's die instabiliteit kunnen veroorzaken. Toch nemen familiebedrijven risico's wanneer de potentiële opbrengst belangrijk is voor hun langetermijndoelstellingen. Risicobereidheid blijkt belangrijk te zijn voor familiebedrijven om te innoveren en hun concurrentiepositie te versterken. De EO-dimensies kunnen dus bedrijfsprestaties verbeteren als ze effectief worden ingezet. Deze positieve relatie tussen EO en prestaties kan echter versterkt of verzwakt worden door verschillende interne en externe factoren.

De interviews tonen aan dat de relatie EO-prestaties sterk beïnvloed kan worden door verschillende interne factoren. Er blijkt bijvoorbeeld dat de professionalisering van het familiebedrijf een verzwakkend effect kan hebben op de EO-prestatierelatie. Dit komt doordat formele structuren de snelheid van ondernemende initiatieven kunnen vertragen. Dit belemmert vervolgens de mogelijkheid van familiebedrijven om hun prestaties te verbeteren. Een andere beïnvloedende factor is familiebetrokkenheid, wat volgens het kwalitatief onderzoek een dubbel effect kan hebben. Enerzijds kan de betrokkenheid van sterk ondernemende familieleden de positieve impact van EO op prestaties versterken. Anderzijds kunnen emotioneel gemotiveerde beslissingen en de passieve betrokkenheid van familieleden de EO-prestatierelatie verzwakken. Dit komt doordat familieleden bepaalde beslissingen kunnen vermijden die hun eigen kapitaal in gevaar brengen. Deze terughoudendheid kan ervoor zorgen dat bepaalde risicovolle investeringen of proactieve initiatieven vermeden worden, waardoor de positieve impact van EO op prestaties beperkt wordt. Het verschil tussen de generaties blijkt ook invloed te hebben op de EO-prestaties relatie. Terwijl vorige generaties de neiging hadden om ondernemende initiatieven te nemen voor verdere groei, ligt de focus van huidige generaties vaak op interne efficiëntie en risicobeheersing. De conservatieve aanpak van huidige generaties kan daarom een obstakel vormen voor de EO-prestatierelatie. Voor familiebedrijven blijkt dat hun langetermijndenken een uitgangspunt vormt bij het nemen van bepaalde beslissingen. Zo zijn familiebedrijven bijvoorbeeld bereid om risicovolle investeringen te doen wanneer deze hun langetermijndoelstellingen stimuleren. Dit kan vervolgens een positief effect hebben op bedrijfsprestaties, wat de EO-prestatierelatie versterkt.

Wat betreft de externe factoren, blijkt uit de interviews dat marktdynamiek de EO-prestatie relatie kan beïnvloeden. Familiebedrijven die actief zijn in competitieve en snel veranderende omgevingen proberen constant nieuwe kansen en trends te benutten om te blijven concurreren. Aan de andere kant is er minder nood aan innovatie, proactiviteit en risico's in traditionele sectoren, waardoor bedrijven EO minder benutten voor prestatieverbetering. Een andere interessante externe factor is de regelgeving. Enerzijds kan de strikte regelgeving een effectieve implementatie van innovatieve ideeën bemoeilijken, waardoor EO moeilijker vertaald kan worden naar prestaties. Anderzijds proberen bedrijven op proactieve en innovatieve manieren de strikte regelgeving te benutten. Een voorbeeld hiervan is de proactieve innovatie (CO₂-negatieve baksteen) van een bedrijf met betrekking tot de regelgeving rondom duurzaamheid. Dit kan op lange termijn tot aanzienlijke voordelen leiden, waardoor de EO-prestatierelatie versterkt wordt. Daarnaast kunnen internationale

ontwikkelingen zoals geopolitieke spanningen ervoor zorgen dat bedrijven bepaalde proactieve acties vermijden door reputatiebescherming en ethische overwegingen. Dit leidt op zijn beurt tot een vertraging in het verbeteren van bedrijfsprestaties. Bovendien lijkt het erop dat het benutten van sectorale trends zoals digitalisering en duurzaamheid de positieve impact van EO op prestaties versterkt.

Het onderzoek levert een bijdrage aan de literatuur over EO in familiebedrijven door kwalitatieve inzichten te bieden in de contextuele elementen die de relatie tussen EO en prestatie beïnvloeden. De resultaten bevestigen dat de relatie tussen EO en prestatie in familiebedrijven complex is vanwege de unieke kenmerken van familiebedrijven. Daarmee draagt dit onderzoek bij aan eerdere studies die stellen dat de relatie tussen EO en prestatie afhankelijk is van contextuele factoren (Rauch et al., 2009; Schepers et al., 2014). De kwalitatieve inzichten in de Socio-Emotional Wealth (SEW)-theorie laten vervolgens zien hoe bijvoorbeeld controle, reputatiebehoud en emotionele verbondenheid indirecte invloed kunnen hebben op de EO-prestaties relatie.

Deze thesis heeft ook een aantal praktische implicaties. Ten eerste is het belangrijk om overdreven formalisering van de besluitvorming te vermijden als dit de implementatie van innovatieve ideeën belemmert. Een tweede advies is om de voordelen die externe leden met zich meebrengen te benutten door hun betrokkenheid bij het bedrijf te vergroten. Een andere suggestie is om proactief in te spelen op sectorale trends zoals duurzaamheid en digitalisering om de marktpositie en prestaties te verbeteren. Bovendien is het aanbevolen om de strikte regelgeving niet alleen als belemmering te zien, maar ook als een kans om proactief en innovatief daarop te reageren.

Dit onderzoek kent ook een aantal belangrijke beperkingen en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek. De eerste beperking betreft het beperkte aantal diepte-interviews. Voor toekomstig onderzoek is het belangrijk om meer interviews af te nemen om de werking van de EO-prestatierelatie in familiebedrijven beter te begrijpen. Een andere beperking is de geografische focus op Vlaanderen. Een aanbeveling hiervoor is om data te verzamelen in andere regio's en landen, waardoor mogelijke culturele en contextuele verschillen beter worden begrepen. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van kwalitatieve onderzoeksmethoden. Toekomstig onderzoek zou een *mix-method* benadering kunnen hanteren om de gegevens ook kwantitatief te valideren. Een andere beperking is dat de resultaten gebaseerd zijn op momentopnames via interviews. Daarom is er nood aan een procesgerichte methode zoals casestudies of longitudinaal onderzoek. Dit kan helpen om te zien welke factoren de implementatie van ondernemende initiatieven kunnen beïnvloeden.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	6
2. Literatuurstudie	8
2.1 Familiebedrijven	8
2.1.1 Kenmerken van familiebedrijven	8
2.2 Entrepreneurial oriëntatie (EO)	9
2.3 Relatie tussen EO en Bedrijfsprestaties	10
2.3.1 Externe factoren in de EO-prestatierelatie	10
2.3.2 Interne factoren in de EO-prestatierelatie	11
2.4 Socioemotional wealth theory (SEW)	12
2.5 Formulering van de onderzoeksvraag	13
3. Methodologie	14
3.1 Dataverzameling en data-analyse	16
4. Resultaten	18
4.1 Entrepreneurial oriëntatie	18
4.2 Prestaties van familiebedrijven	20
4.3 Relatie tussen EO en Bedrijfsprestaties	21
4.3.1 Interne factoren	23
4.3.2 Externe factoren	25
5. Discussie	28
6. Conclusie	32
7. Referenties	33
8. Bijlagen	37

1. Inleiding

Familiebedrijven spelen een cruciale rol in de economie van België. Zo is het percentage familiebedrijven 77% en vormen ze vervolgens 45% van de werkgelegenheid (Lambrecht & Molly, 2011). Daarom zijn de prestaties van deze familiebedrijven van groot belang voor de economische groei. Het is dus ook niet verrassend dat er veel onderzoek is gedaan naar de factoren die deze prestaties beïnvloeden. Een interessante beïnvloedende factor is het ondernemend gedrag van familiebedrijven. Deze interesse komt door de uniekheid van familiebedrijven omdat ze, in tegenstelling tot niet-familiebedrijven, rekening moeten houden met het bedrijf, eigendom en ook de familie. In de literatuur wordt verwezen naar dit ondernemend gedrag met de term Entrepreneurial Oriëntatie (EO). EO verwijst naar de neiging van bedrijven om ondernemend gedrag te tonen zoals innovativiteit, proactiviteit en risicobereidheid (Miller, 1983). Eerdere studies stellen dat EO positief bijdraagt aan bedrijfsprestaties (Rauch et al., 2009).

In de context van familiebedrijven zijn er echter verschillende dynamieken die deze relatie kunnen versterken of verzwakken. Daarom is er dan ook veel onderzoek gedaan naar de impact van EO op de prestaties van familiebedrijven, rekening houdend met verschillende beïnvloedende factoren. Zo blijkt uit onderzoek dat socio-emotional wealth (afgekort SEW) invloed kan hebben op de relatie tussen EO en prestaties. SEW wordt omschreven als het geheel van niet-financiële waarden en doelen in familiebedrijven, zoals het behoud van de controle, familiewaarden en emotionele verbondenheid (Gómez-Mejía et al., 2007). Deze niet-financiële aspecten kunnen leiden tot risicovermijdend gedrag dat de positieve impact van EO belemmert (Gómez-Mejía et al., 2007). Zo stelt Schepers et al. (2014) dat de positieve invloed van EO op bedrijfsprestaties afneemt naarmate het niveau van SEW toeneemt.

Andere onderzoekers vinden dat familiebetrokkenheid in management de impact van EO op prestaties kan beïnvloeden. Zo stelt het onderzoek van Arzubaga et al. (2018) dat een raad van bestuur met betrokkenheid van zowel familieleden als externe leden de impact van EO op prestaties versterkt. Dit komt doordat de aanwezigheid van meer niet-familieleden in het bestuur kan leiden tot diverse perspectieven op strategisch niveau.

Naast SEW en familiebetrokkenheid zijn er nog andere interne en externe factoren die de impact van EO op prestaties beïnvloeden. Met betrekking tot externe factoren is er onderzoek gedaan naar de modererende rol van omgevingsdynamiek en vijandigheid (Casillas et al., 2011). Daarnaast vinden Stam and Elfring (2008) dat sociale netwerken belangrijk zijn voor het succes van EO. Wat interne factoren betreft, is er onderzoek gedaan naar de rol van generatie betrokkenheid en hun strategische participatie (Chirico et al., 2011). Bovendien werd onderzocht hoe CEO kenmerken de impact van EO op prestaties beïnvloeden (Boling et al., 2016; Cruz & Nordqvist, 2012). Het doel van dit onderzoek is om meer inzicht te verkrijgen in de relatie tussen EO en prestaties van familiebedrijven, en meer bepaald de contextuele elementen die een verzwakkend of versterkend effect kunnen hebben op deze relatie. De centrale onderzoeksvraag voor dit onderzoek gaat als volgt:

"Hoe kunnen familiebedrijven hun entrepreneurial oriëntatie efficiënt inzetten om hun bedrijfsresultaten te vergroten?"

Eerdere studies hebben steeds gebruik gemaakt van kwantitatieve methoden om eventuele modererende effecten te testen in EO-prestatierelatie. Voor dit onderzoek maken we gebruik van kwalitatieve methoden, zoals voorgesteld door Miller (2011). Vervolgens wordt de oproep voor meer kwalitatief onderzoek herhaald door Wales (2015) om de dimensies van EO beter te begrijpen en nauwere verbinding te creëren tussen academische theorievorming en praktische toepassing. Volgens Miller (2011) is dit nog een onderzoekskloof dat het onderzoeken waard is om meer inzicht te krijgen in de 'hoe' en 'waarom' van EO en de invloed daarvan op prestaties. Dit onderzoek draagt bij door diepgaande kwalitatieve inzichten te verkrijgen in de context van Belgische familiebedrijven. Naast deze academische bijdrage heeft dit onderzoek ook praktische bijdrage door concrete suggesties te bieden zodat familiebedrijven EO effectief kunnen benutten voor betere prestaties.

2.Literatuurstudie

Dit onderzoek richt zich op de vraag hoe familiebedrijven hun entrepreneurial oriëntatie efficiënt kunnen inzetten om hun bedrijfsresultaten te vergroten. De belangrijkste begrippen rond dit onderzoek zullen toegelicht worden in deze literatuurstudie. Eerst zal het concept

familiebedrijven besproken worden, waarbij de nadruk ligt op hun kenmerken en het belang van hun prestaties. Vervolgens zal er toegelicht worden wat er met **Entrepreneurial Oriëntatie (EO)** bedoeld wordt. Daarna wordt de relatie tussen **EO en bedrijfsprestaties** besproken. Tot slot worden de verschillende factoren besproken die deze relatie kunnen versterken of verzwakken.

2.1 Familiebedrijven

Dit onderzoek richt zich op familiebedrijven. Daarom is het van belang om vast te stellen wanneer een bedrijf als een familiebedrijf kan worden beschouwd. Dit is echter niet gemakkelijk omdat familiebedrijven op verschillende manieren gedefinieerd worden in de literatuur. Een definitie die vaak terugkomt in de literatuur is geformuleerd door Chua et al. (1999). Deze definitie richt zich op controle en continuïteit in familiebedrijven. Zo definieert Chua et al. (1999) een familiebedrijf als volgt:

"The family business is a business governed and/or managed with the intention to shape and pursue the vision of the business held by a dominant coalition controlled by members of the same family or a small number of families in a manner that is potentially sustainable across generations of the family or families" (p.25).

Deze definitie biedt dus een ruimer perspectief dan andere definities. Deze definitie benadrukt ook het belang van de familie en haar strategische invloed via de dominante coalitie.

Een andere definitie die vaak gebruikt wordt is geformuleerd door de European Group of Owner Managed and family Enterprise (GEEF). Volgens deze definitie wordt een bedrijf als familiebedrijf beschouwd wanneer de volgende voorwaarden voldaan zijn (Lambrecht & Molly,2011):

- De meerderheid van het stemrecht op de algemene vergadering moet in de handen zijn van de oprichter of de eigenaarsfamilie. Voor beursgenoteerde bedrijven volstaat het dat de eigenaarsfamilie 25% van het stemrecht bezit.
- Minstens één familielid moet actief zijn binnen het management of het bestuur van het bedrijf.

Deze definitie werd door Lambrecht & Molly (2011) gebruikt om het economisch belang van familiebedrijven in België te onderzoeken. Ook in dit onderzoek wordt rekening gehouden met deze definitie bij het identificeren van familiebedrijven in België.

2.1.1 Kenmerken van familiebedrijven

Familiebedrijven verschillen van niet-familiebedrijven op verschillende aspecten. Ze worden bijvoorbeeld gekenmerkt door de aanwezigheid van familieleden in het management. De definities bevatten ook meestal de belangrijkste elementen in familiebedrijven, namelijk familie, eigendom en

bedrijf. Deze drie componenten zijn bekend als het driebekkelmodel (Tagiuri & Davis, 1996). Dit model toont aan hoe de drie subsystemen elkaar kunnen overlappen en invloed hebben op besluitvorming.

Wat familiebedrijven verder onderscheidt, is dat ze geneigd zijn om risico's te vermijden (Naldi et al., 2007). Dit hangt samen met het doel om de sociaal-emotionele welvaart van de familie te beschermen. Familiebedrijven proberen deze familiale doelstellingen te beschermen door grote risico's te vermijden (Gómez-Mejía et al., 2007). Daarnaast is het belangrijk voor familiebedrijven om het bedrijf over te dragen aan de volgende generatie. Zo is het langetermijnperspectief ook een onderscheidend kenmerk van familiebedrijven (Cassia et al., 2012; Chrisman et al., 2005). Een ander kenmerk van familiebedrijven is hun neiging om zich intern te financieren in plaats van het vertrouwen op externe financiering (Jansen et al., 2023). Hoewel dit de familiale controle kan versterken, kan het ook innovatie en groei beperken (Romano et al., 2001).

Kortom, kenmerken zoals familiale doestellingen, langetermijnvisie en financieringskeuze maken familiebedrijven uniek. Deze kenmerken hebben vervolgens invloed op de manier waarop deze bedrijven omgaan met risico's en innovatie. Dit is ook van groot belang in de context van EO en de impact daarvan op bedrijfsprestaties.

2.2 Entrepreneurial oriëntatie (EO)

EO is in de laatste jaren veel onderzocht vanwege het belang ervan voor het succes van bedrijven. Rauch et al. (2009) definiëren EO als "The strategy-making processes that provide organizations with a basis for entrepreneurial decisions and actions" (p.762). Er is ook veel onderzoek gedaan naar EO in de context van familiebedrijven (Hernández-Linares & López-Fernández, 2018). Het concept van EO dat werd ontwikkeld door Miller (1983) stelt dat er drie dimensies zijn waarmee de mate van ondernemerschap binnen een bedrijf kan worden beoordeeld, namelijk innovativiteit, proactiviteit en risicobereidheid. Daarnaast werden er nog extra dimensies voorgesteld door Lumpkin and Dess (1996), namelijk autonomie en competitieve agressiviteit. De meeste onderzoekers richten zich echter op de oorspronkelijke drie dimensies van Miller (Rauch et al., 2009).

Innovatie is essentieel voor het succes en de overleving van bedrijven. Volgens Lumpkin and Dess (1996) wordt innovatie gedefinieerd als het vermogen om nieuwe ideeën en processen te ontwikkelen en implementeren. Daarnaast draagt innovatie bij aan betere bedrijfsprestaties (Isichei et al., 2020). Innovatie kan echter ook uitdagingen met zich meebrengen. Familiebedrijven kunnen bijvoorbeeld de neiging hebben om risico's te vermijden die gepaard gaan met innovatie door hun grote focus op stabiliteit en traditie (Gómez-Mejía et al., 2007). *Proactiviteit* verwijst naar het vermogen om nieuwe kansen te benutten door toekomstige behoeften te herkennen en vervolgens proactief te handelen zoals het introduceren van nieuwe producten (Lumpkin & Dess, 1996; Wach et al., 2022). Een proactief bedrijf is dus een bedrijf dat op zoek is naar kansen en probeert daarop in te spelen. Het is dan ook niet verrassend dat proactiviteit helpt om de innovatieve bedrijfsprestaties te verhogen en kan soms een onderscheidend concurrentievoordeel bieden door nieuwe kansen te benutten (Gunawan et al., 2016; Wiklund & Shepherd, 2005). Het onderzoek van Hernández-Linares et al. (2020) suggereert dat de lange termijn oriëntatie van familiebedrijven

proactiviteit stimuleert en vervolgens ook bedrijfsprestaties. Ook Kallmuenzer et al. (2018) vinden een positieve invloed van proactiviteit op de financiële prestaties van familiebedrijven. *Risicobereidheid* wordt beschouwd als een cruciaal onderdeel van EO. Het nemen van risico's kan nuttig zijn voor bedrijven om innovatief gedrag te stimuleren. Echter, het kan ook hun prestaties belemmeren (Kreiser et al., 2013). Dit gebeurt vooral wanneer risico's te groot zijn waardoor instabiliteit veroorzaakt kan worden. In de context van familiebedrijven stellen Naldi et al. (2007) dat familiebedrijven meer risicomijdend zijn dan niet-familiebedrijven. Verder stellen Gómez-Mejía et al. (2007) dat familiebedrijven risico's nemen die hun prestaties kunnen verbeteren, maar tegelijkertijd hebben ze de neiging om keuzes te vermijden die deze risico's verder kunnen verhogen.

2.3 Relatie tussen EO en Bedrijfsprestaties

Eerdere studies hebben zich gericht op de relatie tussen EO en bedrijfsprestaties. Ook binnen de context van familiebedrijven heeft deze relatie veel aandacht gekregen. Chrisman et al. (2012) tonen echter aan dat de relatie tussen EO en prestaties complexer is in familiebedrijven dan in niet-familiebedrijven door de aanwezigheid van unieke kenmerken zoals SEW en de rol van familiebetrokkenheid. De meeste studies stellen dat EO een positieve impact heeft op bedrijfsprestaties (Rauch et al., 2009; Schepers et al., 2014; Wiklund & Shepherd, 2005). Deze impact kan echter beïnvloed worden door verschillende factoren (Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 2011). Voorgaand onderzoek toont aan hoe deze factoren de relatie tussen EO en prestaties kunnen versterken of verzwakken.

2.3.1 Externe factoren in de EO-prestatierelatie

Eerdere studies hebben verschillende externe factoren onderzocht. Een belangrijke factor is de mate van omgevingsdynamiek. Wiklund and Shepherd (2005) stellen dat de grootste voordelen van EO worden behaald bij bedrijven in stabiele omgevingen met beperkte toegang tot kapitaal. Een recent onderzoek door Aftab et al. (2024) toont daarentegen aan dat de mate van dynamiek in de externe omgeving een versterkende invloed heeft op de impact van EO op bedrijfsprestatie. Dit betekent dat bedrijven met een hoge EO beter presteren in snel veranderende markten, waarin het benutten van nieuwe kansen en proactief handelen belangrijk zijn. Ook Rauch et al. (2009) stellen dat bedrijven in dynamische sectoren met een snel veranderende technologie en kantvoorkeuren meer profiteren van EO. Verder tonen Lumpkin and Dess (2001) aan dat proactiviteit vooral gunstig is in dynamische omgevingen en groeifasen van de industrie.

Een andere belangrijke externe factor is het belang van sociale netwerken, waarbij sterke externe connecties en diverse netwerken een positieve invloed hebben op de relatie EO en prestaties (Stam & Elfring, 2008). Boso et al. (2013) tonen aan dat bedrijven die een combinatie hebben van hoge EO en sterke marktoriëntatie beter presteren, vooral wanneer deze bedrijven goed ontwikkelde sociale en zakelijke netwerken hebben. Bovendien toont het onderzoek van Prasannath et al. (2024) aan dat zowel financiële als niet-financiële overheidssteunmaatregelen een modererende rol kunnen spelen in de EO-prestatie relatie.

2.3.2 Interne factoren in de EO-prestatierelatie

Wat betreft de interne factoren, stellen Wales et al. (2011) dat slechts enkele interne organisatorische factoren zijn onderzocht in relatie tot EO. Andere factoren die de impact van EO kunnen versterken of belemmeren zijn weinig onderzocht. Recente studies richten zich bijvoorbeeld op de rol van SEW in de EO-prestatierelatie (Hernández-Perlines et al., 2021; Schepers et al., 2014). Dit komt door het feit dat familiebedrijven beslissingen kunnen nemen om controle te behouden of familieleden tevreden te stellen, wat tot inefficiënt gebruik van middelen kan leiden (Schepers et al., 2014). In tegenstelling tot het onderzoek van Schepers et al. (2014), benadrukt Hernández-Perlines et al. (2021) dat SEW een positieve invloed heeft op de EO-prestaties relatie. Zo wordt benadrukt dat dat familieleden een sterke focus hebben op lange termijn door hun sterke emotionele en persoonlijke banden met het bedrijf. Andere onderzoekers bestuderen de rol van leiderschapstijl, waarbij wordt benadrukt dat transformationeel leiderschap van het topmanagement een positieve invloed heeft op EO-prestatie relatie (Engelen et al., 2012). Volgens Rauch et al. (2009) is bedrijfsgrootte ook een belangrijke factor in de relatie tussen EO en bedrijfsprestaties. Het onderzoek van Rauch et al. (2009) toont aan dat EO een sterkere invloed heeft op prestaties in kleinere bedrijven dan grotere bedrijven. Kleinere bedrijven kunnen namelijk flexibeler en sneller nieuwe kansen benutten.

Een cruciale interne factor met betrekking tot familiebedrijven is de mate van familiebetrokkenheid, die zowel positieve als negatieve effecten kan hebben op de relatie tussen EO en bedrijfsprestaties. Zo blijkt uit het onderzoek van Lee and Chu (2017) dat EO positief bijdraagt aan bedrijfsprestaties, vooral wanneer het bedrijf actief beheerd wordt door familieleden. Ook Revilla et al. (2016) stellen dat familiebetrokkenheid in management het risico op faillissement vermindert. Familiebetrokkenheid kan echter negatieve gevolgen hebben. Recente studies richten zich bijvoorbeeld op de invloed van familiebetrokkenheid op de raad van bestuur. Dit komt doordat de raad van bestuur belangrijke voordelen kan bieden voor familiebedrijven. Lun et al. (2025) benadrukken dat de raad van bestuur een cruciale rol speelt in het bepalen hoe een bedrijf de voordelen van EO effectief benut. Een raad van bestuur met een hoge familievertegenwoordiging is namelijk gericht op het behoud van de familiale waarden en controle. Dit kan vervolgens leiden tot minder bereidheid om risico's te nemen, wat de EO-prestatierelatie negatief beïnvloedt (Gómez-Mejía et al., 2007; Schepers et al., 2014). Ook Arzuviaga et al. (2018) stellen dat een raad van bestuur met minder familiebetrokkenheid de relatie tussen EO en bedrijfsprestaties versterkt. Daarnaast toont het onderzoek van Fredyna et al. (2019) aan dat de betrokkenheid van familieleden in het management de positieve impact van EO op innovatie kan verminderen. Externe betrokkenheid in het management biedt namelijk toegang tot waardevolle middelen zoals connecties en kennis, wat het ondernemend gedrag stimuleert (Voordeckers et al., 2007). Een gebalanceerde raad van bestuur met zowel familieleden als externe bestuurders kan effectief zijn in het stimuleren van EO (Bauweraerts & Colot, 2017).

2.4 Socioemotional wealth theory (SEW)

Familiebedrijven zijn dus uniek vanwege hun focus op zowel financiële als niet-financiële doelen. In de literatuur worden deze niet-financiële doelen en emotionele waarden aangeduid als Socio-Emotional Wealth (SEW). Dit concept verwijst naar aspecten zoals het behoud van familiale controle en de overdracht van het familiebedrijf aan de volgende generatie (Berrone et al., 2012; Gómez-Mejía et al., 2007). Bij het nemen van beslissingen kijken familiebedrijven dus eerst naar hoe een bepaalde beslissing hun SEW zal beïnvloeden. Zo vormt SEW een belangrijk uitgangspunt om strategische beslissingen te nemen (Gómez-Mejía et al., 2007). Daarnaast tonen Zellweger et al. (2013) aan dat niet alle familiebedrijven evenveel belang hechten aan niet-financiële doelen. De studie van Zellweger et al. (2013) toont aan dat SEW ook voortkomt uit de identiteit en reputatie van de familie en niet alleen een kwestie is van controle en invloed.

Volgens Berrone et al. (2012) wordt SEW opgesplitst in vijf dimensies. De eerste dimensie gaat over de sterke aanwezigheid van de familie in de bedrijfsstructuur, waarbij familieleden betrokken zijn bij de besluitvorming van het bedrijf. De tweede dimensie hecht belang aan de reputatie van het familiebedrijf. De volgende dimensie betreft de sociale bindingen van het bedrijf. De vierde dimensie verwijst naar de emotionele betrokkenheid van familieleden met het bedrijf. De laatste dimensie heeft betrekking op de neiging om het familiebedrijf over te dragen aan de volgende generatie. Uit onderzoek blijkt dat SEW de ondernemende houding en prestaties van familiebedrijven op verschillende manieren kan beïnvloeden, afhankelijk van de specifieke dimensies (Berrone et al., 2012; Rodrigues et al., 2022). Zo vinden Singal and Batra (2021) bijvoorbeeld dat familiecontrole een negatieve invloed kan hebben op EO, terwijl sociale banden en nadruk op opvolging een positieve invloed hebben op EO.

Recent onderzoek richt zich steeds meer op de invloed van SEW op de relatie tussen EO en prestaties. Zo kan SEW de ondernemende initiatieven belemmeren door de neiging van familiebedrijven om controle en stabiliteit te behouden, wat kan leiden tot het vermijden van risicovolle activiteiten (Gómez-Mejía et al., 2007). De angst om SEW te verliezen leidt vervolgens tot het verzwakken van de positieve impact van EO op prestaties in familiebedrijven (Schepers et al., 2014). Familiebedrijven kunnen bijvoorbeeld de neiging hebben om risico's te vermijden om hun SEW te beschermen (Gómez-Mejía et al., 2007), wat uiteindelijk de positieve impact van EO op prestaties kan belemmeren (Schepers et al., 2014). Zo benadrukken Kallmuenzer et al. (2018) dat risicobereidheid een zwakkere invloed heeft op financiële prestaties in bedrijven die sterk aan SEW vasthouden. Aan de andere kant toont het onderzoek van Hernández-Linares et al. (2020) dat SEW een positieve modererende rol heeft op EO-prestatierelatie. Daarnaast stellen Hernández-Perlines et al. (2020) dat SEW indirect bijdraagt aan de relatie tussen EO en internationale prestaties van familiebedrijven. Zo stellen deze onderzoekers dat SEW een antecedent is van EO en daarmee een positieve rol speelt in het bevorderen van de drie EO-dimensies. Deze dimensies spelen vervolgens een cruciale rol in het succes van internationale prestaties. Singal and Batra (2021) benadrukken in hun onderzoek dat een juiste balans tussen SEW en EO leidt tot betere bedrijfsprestaties. De tegenstrijdige (kwantitatieve) bevindingen over SEW en de invloed ervan op de relatie tussen EO en

bedrijfsprestaties laten dus zien dat toekomstig kwalitatief onderzoek naar de rol van SEW op de EO-prestaties relatie vereist is.

2.5 Formulering van de onderzoeksvraag

In de literatuur zijn er dus verschillende onderzoeken die de relatie tussen EO en bedrijfsprestaties bestuderen. Verder zijn diverse factoren onderzocht die van invloed zijn op de EO-prestatierelatie. Toch blijft de specifieke dynamiek binnen familiebedrijven onvoldoende onderzocht.

Uit eerdere onderzoeken blijkt ook dat er gemengde bevindingen zijn over de EO-prestatierelatie in de context van familiebedrijven (Hernández-Linares & López-Fernández, 2018). Daarom is het doel van dit onderzoek om meer inzicht te verkrijgen in de relatie tussen EO en prestaties van familiebedrijven, met een focus op de familiespecifieke contextuele elementen die een verzwakkend of versterkend effect kunnen hebben op deze relatie. Zo benadrukken Schepers et al. (2014, p.51): *"Thus, family firm specific variables that may affect the EO-performance relationship remain largely unexplored"*.

Daarnaast zal deze thesis gebruikmaken van kwalitatieve methoden om een antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag. Hoewel kwantitatieve methoden populair zijn in het onderzoeken van EO (Rauch et al., 2009), is kwalitatief onderzoek volgens Miller (2011) nuttig om meer inzicht te krijgen in de 'hoe' en 'waarom' van EO en de invloed daarvan op prestaties. Zo benadrukt Miller (2011, p. p.878): *"There are too many heterogeneous samples, too many remote questionnaire studies with single respondents, too few qualitative studies"*. De oproep voor meer kwalitatief onderzoek wordt vervolgens herhaald door Wales (2015) in zijn analyse van de bestaande literatuur over EO. Het kan namelijk helpen om beter te begrijpen hoe EO zich binnen organisaties uitdrukt. Een kwalitatieve benadering is dus belangrijk om te begrijpen hoe familiedynamieken de relatie tussen EO en prestaties beïnvloeden.

De centrale onderzoeksvraag voor dit onderzoek gaat dus als volgt:

"Hoe kunnen familiebedrijven hun entrepreneurial oriëntatie efficiënt inzetten om hun bedrijfsresultaten te vergroten?"

Bovendien richt dit onderzoek zicht op de volgende deelvragen:

- Welke interne en externe factoren beïnvloeden de relatie tussen entrepreneurial oriëntatie en bedrijfsprestaties in familiebedrijven?
- Hoe ervaren leidinggevenden in familiebedrijven de balans tussen innovatie en behoud van traditionele bedrijfswaarden?
- Hoe dragen managementstructuren en de mate van familiebetrokkenheid bij aan de effectiviteit van EO voor de prestaties van familiebedrijven

3. Methodologie

In deze thesis wordt gekozen voor kwalitatief onderzoek. Een kwalitatief onderzoek kan helpen om de motivaties, waarden en beslissingen van ondernemers beter te begrijpen (Dana & Dana, 2005). Ook is een kwalitatief onderzoek geschikt voor het bestuderen van familiebedrijven (Nordqvist et al., 2009), gezien deze benadering namelijk diepgaand inzicht biedt in de dynamieken van familiebedrijven die vaak onzichtbaar blijven bij kwantitatief onderzoek. Daarnaast wordt gebruikgemaakt van *de grounded theory* benadering voor dit kwalitatief onderzoek (Glaser & Strauss, 1998). Dit biedt een flexibele aanpak om de relatie tussen EO en bedrijfsprestaties te onderzoeken. De keuze voor een kwalitatieve benadering in deze thesis wordt bovendien gebaseerd op de aanbevelingen van meerdere onderzoekers (Miller, 2011; Wales, 2015) om EO meer te onderzoeken met kwalitatieve onderzoeksmethoden.

De kwalitatieve data werden verzameld door middel van semigestructureerde interviews met leidinggevenden binnen familiebedrijven. Deze methode is nuttig vooral omdat deze thesis zich richt op hoe en waarom EO bedrijfsprestaties beïnvloedt. De flexibiliteit van semi-gestructureerde interviews maakt het mogelijk om door te vragen bij relevante uitspraken. De interviews werden afgenomen bij familiebedrijven in Vlaanderen. Hieronder volgt een overzicht van de functies van de respondenten en een beschrijving van de bedrijven.

A is een familiebedrijf dat sinds 2000 actief is in ontwikkeling, registraties en internationale vermarkting van gewasbeschermingsmiddelen. Het bedrijf telt ongeveer 150 medewerkers. Het bedrijf heeft een sterke focus op R&D in een sterk gereguleerde en dynamische markt.

Respondent A: CEO

B is gespecialiseerd in lineaire techniek en robotautomatisering. Het bedrijf heeft meer dan 20 medewerkers en verschillende soorten producten. Momenteel zijn er twee generaties aanwezig in het bedrijf. Daarnaast heeft het bedrijf een vestiging in Duitsland.

Respondent B: CEO

C is één van de grootste baksteenproducenten in Europa. De onderneming is gedreven door vakmanschap, innovatie en duurzaamheid. Het bedrijf telt meer dan 800 medewerkers. Momenteel is de vierde generatie actief in het bedrijf.

Respondent C: Group manager product management

D is al meer dan 20 jaar actief in de productie, import en verkoop van natuursteen, beton en keramische terrastegels. Het bedrijf telt momenteel ongeveer 45 medewerkers en is actief op verschillende locaties in België.

Respondent D: verantwoordelijk voor salesteam en marketing

E is een familiaal bouwbedrijf klasse 8 uit Limburg, België. Het bedrijf is al drie generaties actief en telt momenteel ongeveer 220 medewerkers. E staat bekend als een bedrijf met een sterke focus op kwaliteit, veiligheid en samenwerking.

Respondent E: CEO

F is een Belgisch familiebedrijf dat gespecialiseerd is in de productie van gedroogde vleeswaren. Het bedrijf telt momenteel ongeveer 65 medewerkers met de aanwezigheid van de derde generatie. F richt zich op kwaliteit, traditie en duurzaamheid binnen de voedingssector.

Respondent F: CEO

G werd opgericht in 1968. Het bedrijf is een ambitieuze KMO dat actief is in de voedingssector. Het bedrijf produceert een breed gamma 'Made in Belgium' voedingsproducten. G telt momenteel ongeveer 150 medewerkers.

Respondent G: CEO

Tabel 1: Kenmerken bedrijven

Familiebedrijf	Generatie	Sector	Aantal Werknemers	Aantal familiale werknemers
A	1	Landbouw/Agrochemie	150	3
B	2	Industriële automatisering	26	4
C	4	Bouw	850	4
D	3	Bouw	45	5
E	3	Bouw	220	2
F	3	Voeding	65	3
G	2	Voeding	150	2

3.1 Dataverzameling en data-analyse

De empirische gegevens voor dit onderzoek werden verzameld aan de hand van zeven semigestructureerde interviews bij Belgische familiebedrijven. Deze interviews vonden plaats tussen 28 februari en 7 april 2025. Drie interviews werden online afgenomen via Microsoft Teams. De andere vier interviews werden uitgevoerd op de locatie van de respondenten. Voor elk van deze interviews werd een uur tijd voorzien. Daarnaast werd er op voorhand een interviewleidraad opgesteld gebaseerd op het theoretische kader rond EO, familiebedrijven en bedrijfsprestaties. Deze interviewleidraad bevat vragen over verschillende thema's zoals EO-dimensies, besluitvorming en bedrijfsprestaties. Voorbeelden van vragen in deze interviewleidraad zijn:

- Wat betekent succes of prestatie voor jullie?
- Kunt u een voorbeeld geven van een recente innovatie binnen uw bedrijf? Hoe is dit proces verlopen?
- Kunt u een situatie beschrijven waarin uw bedrijf sneller handelde dan concurrenten?

Alle interviews werden vervolgens opgenomen met de toestemming van de respondenten voor meer nauwkeurigheid bij het analyseren van de gegevens. Deze opnames werden daarna getranscribeerd en gecodeerd. Het coderingsproces bestaat uit drie fases: open codering, axiale codering en selectieve codering. In de eerste fase werd elk antwoord van de respondenten grondig geanalyseerd. Onderstaand tabel toont een voorbeeld van de open codering van het interview met respondent A. In de tweede fase, axiale codering, is de bedoeling om structuur te brengen in de open codes en verbanden leggen in deze codes. Tabel 3 toont een voorbeeld van de axiale codering uit interview A. In de laatste fase, het selectief coderen, werden de verschillende axiale codes gecombineerd en dat resulteerde namelijk in de volgende selectieve codes: EO dimensie- innovativiteit, EO-dimensie- proactiviteit, EO dimensie- risicobereidheid, prestaties van familiebedrijven, de EO-prestatierelatie, Interne en externe beïnvloedende factoren.

Tabel 2: Voorbeeld open codering

Quotes	Open codes
Europa wordt strenger en strenger en verbiedt meer en meer producten. En we moeten aan veel meer en veel strengere eisen voldoen. Dus dat is een en plus de onzekerheid. Vroeger wist je als je een product een erkenning indiende, dat je ze ging krijgen en binnen de termijn. En nu krijgen we soms van die vragen dat we of uh krijg je soms geen erkenning terwijl je niet goed begrijpt waarom niet? Dus dat is een grote verandering.	Strengere wetgevingen in Europa. Langere procedures

De uitdagingen Uh, weinig concreet. Allee, wij gaan nu nieuwe producten op de markt brengen. We hebben eigenlijk nog niet veel ervaring met echte productlanceringen, dus wel met producten die gekend zijn op de markt. Daar doen we wel innovatie op. Dat zijn dan kleinere innovaties, maar zo echt nieuwe producten die volledig gaan lanceren wereldwijd, daar hebben we geen ervaring mee, dus da's een serieuze uitdaging. Plus ook de distributie wordt groter, dus wij willen een stapje dichterbij in de markt gaan. Da's ook een serieuze uitdaging om in de toekomst het distributiekanaal te kunnen blijven belevaren of daar voldoende aandeel te kunnen verkopen.	Gebrek aan ervaring met productlancering Innovaties op grotere schaal Distributie- uitbreiding als uitdaging
Ja, da's een mix. We hebben bestaande producten, is normaal, relatief zeker. Maar zo die nieuwe innovaties, dat is heel hoog risico dat het uiteindelijk niks gaat worden. Dat we daar veel geld ingestoken hebben en het uiteindelijk toch niet erkend geraakt of op de markt kan komen.	Risicoperceptie bij innovatie financiële risico's van innovatie Erkenningsproblematiek in sterk gereguleerde sector

Tabel 3: Voorbeeld axiale codering

Quotes	Axiale codes
Europa wordt strenger en strenger en verbiedt meer en meer producten. En we moeten aan veel meer en veel strengere eisen voldoen. Dus dat is een en plus de onzekerheid. Vroeger wist je als je een product een erkenning indiende, dat je ze ging krijgen en binnen de termijn. En nu krijgen we soms van die vragen dat we of uh krijg je soms geen erkenning terwijl je niet goed begrijpt waarom niet? Dus dat is een grote verandering.	Innovatief ondernemen in een sterk gereguleerde omgeving Externe uitdagingen en veranderde marktomstandigheden
De uitdagingen Uh, weinig concreet. Allee, wij gaan nu nieuwe producten op de markt brengen. We hebben eigenlijk nog niet veel ervaring met echte productlanceringen, dus wel met producten die gekend zijn op de markt. Daar doen we wel innovatie op. Dat zijn dan kleinere innovaties, maar zo echt nieuwe producten die volledig gaan lanceren wereldwijd, daar hebben we geen ervaring mee, dus da's een serieuze uitdaging. Plus ook de distributie wordt groter, dus wij willen een stapje dichterbij in de markt gaan. Da's ook een serieuze uitdaging om in de toekomst het distributiekanaal te kunnen blijven belevaren of daar voldoende aandeel te kunnen verkopen.	Externe uitdagingen en veranderde marktomstandigheden Innovatief ondernemen in een sterk gereguleerde omgeving
Ja, da's een mix. We hebben bestaande producten, is normaal, relatief zeker. Maar zo die nieuwe innovaties, dat is heel hoog risico dat het uiteindelijk niks gaat worden. Dat we daar veel geld ingestoken hebben en het uiteindelijk toch niet erkend geraakt of op de markt kan komen.	Gebalanceerde risicobereidheid & lange termijn Innovatief ondernemen in een sterk gereguleerde omgeving

4. Resultaten

4.1 Entrepreneurial oriëntatie

Uit de interviews blijkt dat innovativiteit een belangrijke rol speelt in de strategie van de onderzochte familiebedrijven. Zo geeft respondent A aan dat de helft van de medewerkers binnen het bedrijf bezig is met R&D. Ook respondent B benadrukt het belang van een sterke focus op innovatie via een technologische en oplossingsgerichte cultuur binnen de onderneming.

Respondent A: "Ja, bij ons zijn heel atypisch, want de helft van onze medewerkers zijn actief in innovatie."

Respondent B: "We proberen altijd oplossingen te vinden voor de klanten, dus soms komen die best wel met moeilijke vraagstukken of met complexe vraagstukken waar wij veel onderzoek en ontwikkeling voor doen om het tot een goed einde te brengen."

Sommige bedrijven proberen zelfs voorloper te zijn met betrekking tot innovatie. Zo benadrukt respondent D: "Qua innovaties, daar zitten we heel hard op in. Dus daar zijn we goed mee. Daar zijn we voorloper in. Dus dat is oké. Dat helpt ons wel". Respondent G benadrukt dat zijn bedrijf een klantgerichte benadering van innovatie hanteert:

Respondent G: "We kijken wat de klant wil en proberen daarop in te spelen. Met inderdaad nieuwe smaakjes, nieuwe vormen."

Hoewel dit bedrijf zich richt op extern gedreven innovatie, zijn er bedrijven die intrinsiek gemotiveerd zijn om te innoveren.

Respondent C: "Dat kan perfect. Dat die innovatie, die innovatieve rol die we oppakken, dat is eigenlijk puur uit onszelf want in de bouwwereld zijn er ook heel weinig bedrijven dat zodanig innovatief zijn zoals wij dat doen."

Respondent A: "Dat is ook één van de waarden, innovatie zit ook in de waarden. Dus ja, uh, da's iets waar we blijvend aan willen werken van hoe krijgen we de ideeën van iedereen naar boven en op het juiste moment en op de juiste plek."

De resultaten uit de interviews laten zien dat proactiviteit in wisselende mate aanwezig is bij de onderzochte bedrijven. Sommige bedrijven proberen een concurrentievoordeel te hebben door in te spelen op nieuwe kansen. Respondent C geeft de CO₂-negatieve baksteen die ze hebben ontwikkeld als voorbeeld van proactiviteit: "Dat is totaal voor de markt, we zijn de enige in de wereld die op die manier een steen probeert te produceren en te verkopen." Bedrijf A beseft dat hun proactiviteit cruciaal is gezien de lange doorlooptijd van de ontwikkeling van nieuwe producten binnen de sector.

Respondent A: "We moeten kijken van wat wil de consument of wat wil Europa in de toekomst? Of welke producten gaan misschien het moeilijk krijgen in de toekomst? Gaan we daar op voorhand al op inspelen?"

Ook respondent B geeft aan dat vooruitdenken een cruciale rol speelt in hun strategie. Dit doen ze door bijvoorbeeld beurzen te bezoeken en marktsignalen te analyseren.

Respondent B: "We gaan ook naar heel veel beurzen om te kijken wat er leeft, op welke nieuwe markten we kunnen inspelen".

Een voorbeeld van proactiviteit binnen bedrijf B is hun vroege instap in de markt van 3D-printing.

Respondent B: "Zo zijn we recent heel veel met 3D printing begonnen, omdat dat echt wel een booming markt is. En daar zaten we er als een van de eersten bij."

Aan de andere kant tonen andere bedrijven dat proactiviteit niet altijd vanzelfsprekend is. Respondent D benadrukt dat zij proactief handelen wanneer de markt het vraagt. Ook bedrijf G hanteert een klantgedreven strategie, waarbij ze flexibel inspelen op wensen van klanten en trends. Respondent E geeft aan dat hun bedrijf eerder reactief is in plaats van proactief.

Respondent D: "Wij zijn zo klein dat wij niet anders kunnen dan gewoon de markt volgen. Als de markt vraagt naar dat type tegel, dan gaan we dat type tegel maken."

Respondent G: "We kijken vooral wat er gebeurt in de markt. We kijken ook naar de ons omringende landen. We kijken wat de klant wil en proberen daarop in te spelen."

Respondent E: "Misschien zijn we daar wel een beetje te reactief in plaats van proactief."

Op basis van de data verzameld uit de interviews blijken familiebedrijven voorzichtig te zijn als er sprake is van risico's. Familiebedrijven hanteren eerder een conservatieve aanpak rekening houdend met lange termijn doelen en een gezonde financiële buffer. Ze vermijden grote risico's waarin ze "met mes op de keel" beslissingen moeten nemen. Zo benadrukt respondent C het belang van financiële stabiliteit voor hun bedrijf. Ook bedrijf E geeft aan dat hun risicobereidheid beperkt is. Deze terughoudendheid komt namelijk door eerdere mislukte projecten. Bij familiebedrijven is er ook sprake van berekende risico's. Ze nemen dus geen onnodige risico's die niet strategisch onderbouwd zijn of hun financiële toestand in gevaar brengen.

Respondent C: "We zijn relatief risico avers als bedrijf. Dus, wij maken geen zware schulden. (...) Maar we maken eigenlijk relatief weinig schulden zodat wij een gezonde buffer hebben om die dingen op te vangen en dus niet met het mes op de keel moeten gaan."

Respondent E: "We hebben al een paar risicovolle activiteiten gedaan en die zijn niet zo goed uitgedraaid. Dus onze risicobereidheid is niet meer zo heel groot."

Respondent G: "Dus ik denk dat de investering ook zal gebeuren als er enkele garanties zijn vanuit de klant, want dan kan het inderdaad heel snel gaan."

Respondent F: "Ik zeg niet dat we geen risico's nemen, maar het is berekende risico's."

Uit de interviews bleek dat de risicobereidheid van familiebedrijven beïnvloed kan worden door verschillende interne factoren. Ten eerste de financiële voorzichtigheid en eerdere ervaringen zoals eerder aangehaald, maar ook bijvoorbeeld generatieverschillen en de CEO.

Respondent C: "Ik denk dat de vorige generatie was meer risicobereid omdat onze CEO een pure ondernemer was. Dus de familiale CEO was een pure ondernemer, die neemt grote risico's, want dat is de ondernemer en de andere leden van de familie, die hadden daar wat minder kennis over."

Tijdens de interviews kwamen er verschillende voorbeelden van risicovolle beslissingen aan bod. Een van de bedrijven had bijvoorbeeld een grote technologische investering gedaan zonder directe vraag. Het bedrijf heeft dat gedaan als een strategische zet om zich als voorloper te positioneren.

Respondent B: "We hebben ooit een robottrack gebouwd voor de grootste industriële robot. Die hebben we nu wel op stock staan. Dat was ook een o&o project. Dat is ook zoiets om te laten zien van wij zijn de enige robottrackfabrikant die track kan bouwen voor de grootste robot ter wereld. Niemand anders kan dat. We hebben er zo nog geen verkocht, want dat wordt ook niet zoveel verkocht als de kleinere formaten."

Een ander interessant voorbeeld van een risicovolle beslissing is genomen door een bouwbedrijf. Zo heeft bedrijf C ervoor gekozen om te investeren in een volledige nieuw type baksteen, hoewel dat een hoog financieel risico met zich meebrengt: "Als dat slaagt hebben we een grote voorsprong. Als het niet slaagt, hebben we veel centen verloren."

4.2 Prestaties van familiebedrijven

De prestaties van familiebedrijven vormen een belangrijk onderdeel van dit onderzoek. Tijdens de interviews was het eerste doel dat de respondenten aangeven wat succes of prestatie betekent voor hen. De meeste respondenten hechten veel belang aan de financiële prestaties aangezien deze nodig zijn om te kunnen overleven. Zo benadrukt respondent A dat financiële prestaties essentieel zijn om te kunnen innoveren. Ook respondent G benadrukt dat ze een pure financiële benadering hebben.

Naast financiële prestaties, zijn er ook niet-financiële aspecten die familiebedrijven als prestatie of succes beschouwen. Wat opvalt is dat langetermijndenken hier ook terugkomt. Voor bedrijf C is bijvoorbeeld duurzame groei en continuïteit over generaties van cruciale belang. Andere dimensies die aan bod kwamen tijdens de interviews zijn bijvoorbeeld klanttevredenheid, kwaliteit, impact creëren en het behoud van personeelstevredenheid.

Tabel 4: succes of prestatie voor familiebedrijven

Dimensie succes	Voorbeeldquote
Financiële prestaties	"Het succes is vooral gemeten aan de omzet die je doet met het artikel" <u>Respondent G</u> "Het succes van een bedrijf wordt over het algemeen financieel gemeten" <u>Respondent D</u>
Klanttevredenheid & kwaliteit	"Ik zou zeggen het eerste is, is de herkenning en de erkenning van de consument." <u>Respondent F</u>
Langetermijnvisie	"Als je familie aan het roer hebt, dan is de lange termijn per definitie het uitgangspunt" <u>Respondent C</u>
Innovatie-impact	"Ik krijg mijn motivatie uit het uh de impact te kunnen creëren. (...) producten zijn veilig die we op de markt hebben, maar die nog veiliger zijn en ook nog beter naar biodiversiteit of producten van natuurlijke origine waardoor we minder organisch fossiele grondstoffen nodig hebben" <u>Respondent A</u>
Interne duurzaamheid	"Maar in essentie gaat dat ook gewoon niet als je je personeel niet apprecieert en als je personeel altijd wegloopt na een half jaar. Dan kun je geen hoge omzet halen, want dan voelen de klanten ook" <u>Respondent D</u>

4.3 Relatie tussen EO en Bedrijfsprestaties

Na het analyseren van de interviews blijkt dat er een duidelijke relatie bestaat tussen EO en de prestaties van deze familiebedrijven. Innovativiteit, proactiviteit en risicobereidheid blijken bij te dragen aan de prestaties en groei van familiebedrijven. Zo benadrukken verschillende respondenten bijvoorbeeld dat innovatie bijdraagt aan groei en positionering. Bedrijf A en B hebben een sterke focus op R&D, wat bijdraagt aan hun lange termijn investering, klanten aantrekken, internationale expansie en zich te differentiëren van concurrenten.

Respondent A: "Die kleine innovaties, daarmee kunt je, kunnen de klanten naar de markt gaan met iets nieuws. En zo krijg je dus wel makkelijker toegang tot de markt ook."

Respondent B: "Dat is moeilijk, één op één meetbaar. Maar je merkt wel dat er klanten zijn waarvoor wij die innovatieve oplossingen hebben bedacht, die blijven terugkeren naar ons. (...) En er was eigenlijk niemand anders op de markt die dat kon of wilde doen en hebben wij dat gemaakt. En dat is nu best wel een grote klant die in de top vijf staat denk ik qua omzet met die al jaren bij ons blijft terugkomen omwille dat we toen ooit dat op ons hebben genomen om die innovatie te doen."

Wat betreft de tweede dimensie van EO, proactiviteit, benadrukken de meeste respondenten dat hun proactieve aanpak hun groei heeft gestimuleerd. Voorbeelden hiervan zijn te vinden bij een bedrijf. Dit familiebedrijf heeft beslist een nichemarkt te benaderen door in te spelen op 3D-printing. Deze beslissing leidde tot een samenwerking met een grote partner waardoor ook andere klanten zijn gekomen. Een ander bedrijf benaderde de halal-markt, met het oog op het aantrekken van nieuwe klanten. Volgens de respondent F verwachten ze een succesvolle impact op hun resultaten op lange termijn.

Respondent F: "We hebben ons halal certificaat gehaald, dus dat is iets nieuw. We zijn daar nu mee bijvoorbeeld ook op een beurs gestaan twee weken geleden in Dubai, dus we hopen dat nu iets nieuw kan zijn."

Respondent B: "Maar doordat zij zo'n goede naam hebben in de 3D printing wereld gaan er concurrenten en. En ja, andere bedrijven die met 3D printing. Daarom geen concurrenten van hen. Die komen dan automatisch bij ons terecht omdat wij met hen samenwerken."

Risicobereidheid is ook een belangrijke EO-dimensie omdat ondernemerschap vaak risico's impliceert. Hoewel familiebedrijven geen grote risico's nemen, gaan ze wel vaak berekende risico's nemen. Voor de bedrijven blijkt dan ook de afweging tussen zekerheid en risico belangrijk zijn in hun lange termijn doelen om hun prestaties te verhogen. Verschillende respondenten benadrukken het belang van risicovolle beslissingen voor hun groei of positionering. Zo benadrukt respondent E dat de vorige generatie veel risico's heeft genomen die een bijdrage hadden aan de groei van het bedrijf. Ook respondent G geeft een voorbeeld van een risicovolle beslissing die uiteindelijk een positieve impact op de werking van het bedrijf heeft gehad.

Respondent E: "En die heeft ook risico's genomen die niet zo goed zijn uitgedraaid. Maar die heeft ook heel veel genomen die wel goed zijn uitgedraaid."

Respondent G: "We hebben nu vorig jaar geïnvesteerd in een nieuw gebouw voor de productie van onze blikken en voor een nieuwe technische dienst en opslag van meer dan € 3,5 miljoen. Dus dat zijn zaken die die bijdragen tot een betere werking van het bedrijf. En dat wordt dan ook heel snel gedaan."

Echter blijkt ook uit de interviews dat deze positieve relatie tussen EO en bedrijfsprestatie beïnvloed kan worden door verschillende interne en externe factoren zoals familiebetrokkenheid en generatieverschillen.

4.3.1 Interne factoren

Uit de interviews blijkt dat verschillende interne factoren de EO-prestatierelatie kunnen beïnvloeden. Deze factoren zijn bijvoorbeeld familiebetrokkenheid, professionalisering, lange termijn oriëntatie en generatieverschillen.

Familiebetrokkenheid en professionalisering zijn belangrijke beïnvloedende factoren op de mate van ondernemerschap binnen een bedrijf waardoor bedrijfsprestaties beïnvloed kunnen worden. In veel gevallen werd duidelijk dat professionalisering invloed heeft op de EO-prestaties relatie. Respondent C benadrukt bijvoorbeeld dat ze innovatiever, proactiever en meer risicobereid waren toen de familiale CEO aanwezig was. Respondent C beschrijft de familiale CEO als een "echte ondernemer" die veel beslissingen zelf kon nemen. Nu dat het bedrijf een externe CEO heeft worden de beslissingen minder snel genomen, wat volgens de respondent de implementatie van innovatieve ideeën kan belemmeren. Dit vormt een belangrijke modererende factor op de EO-prestaties relatie, vooral in situaties waar snelle besluitvorming essentieel is.

Respondent C: "Ik denk, dat hangt af van uw CEO. En tot over een paar jaar was onze CEO een iemand van de familie en dat was een extreem ondernemende persoon. (...) Maar als er nu nieuwe dingen op ons pad komen, dan gaat dat een stukje trager gaan. Door die professionalisering. Omdat nu. Nu moet dat gezamenlijk beslist worden. En nu moet dat eerst door een trechtermodel geraken vooraleer dat er iets besloten wordt om juiste keuzes te maken, enzovoort."

Proposition 1: Professionalisering binnen familiebedrijven beïnvloedt de EO-prestaties relatie, doordat formele besluitvormingsstructuren ondernemende initiatieven kunnen vertragen (verzwakkend effect op EO-prestatie relatie).

Daarnaast suggereren deze gegevens dat familiebetrokkenheid een positieve invloed heeft op de relatie tussen EO en prestaties. Door de familiebetrokkenheid gebeurt de besluitvorming sneller, waardoor een proactieve en innovatieve benadering sneller kan omgezet worden naar betere prestaties. Echter, bij sommige familiebedrijven leidt familiebetrokkenheid tot terughoudendheid omdat familieleden volgens meerdere respondenten soms emotioneel gemotiveerde beslissingen nemen. Dit kan leiden tot terughoudendheid bij het nemen van grote financiële risico's, aangezien het om "eigen geld" gaat, zoals verschillende respondenten aangeven. Daarnaast benadrukt respondent C dat er nu meer familieleden passief betrokken zijn bij hun bedrijf. Deze uitbreiding leidt volgens hem tot minder verbondenheid met het familiebedrijf, een sterkere vraag naar dividenden en het ontstaan van kortetermijnvisie, waardoor het positieve effect van EO op prestaties verzwakt kan worden.

Respondent C: “de familieleden, die gaan meer de emotionele kant gebruiken en de externe, die zijn toch altijd iets meer financieel gedreven.”

Respondent G: “Het is met hun eigen geld dat ze aan het spelen zijn, die met het geld van aandeelhouders. En dan wordt er daar inderdaad wel iets voorzigtiger mee omgegaan.”

Respondent C: “Maar als de familie groter wordt, dan gaat er natuurlijk steeds meer takken hebben die minder verbondenheid hebben met uw bedrijf en dus ook meer op korte termijn gaan redeneren en zeggen van ik wil dividenden of hoe of wat dan ook, want ik heb weinig met dat bedrijf. (...) Maar je merkt wel als de afstand groter wordt of dat de familie groter wordt, dat dat wel meer gebeurt.”

Proposition 2: Familiebetrokkenheid beïnvloedt de EO-prestaties dubbelzinnig: enerzijds positief door het bevorderen via snellere besluitvorming en langetermijndenken, anderzijds negatief vanwege emotioneel gemotiveerde beslissingen en financiële terughoudendheid.

Langetermijnperspectief is ook een belangrijk kenmerk bij familiebedrijven die invloed kan hebben op de EO-prestatie relatie. De meeste respondenten gaven aan dat hun bedrijven een sterke focus hebben op de lange termijn. Dit zorgt ervoor dat deze bedrijven bereid zijn te investeren wanneer het toekomstperspectief sterk is. Respondent D stelt bijvoorbeeld dat: “Wij beginnen niet in een timeline van 3 tot 5 jaar. Wij hebben een timeline van 10 tot 20 jaar. Dus wij kunnen daardoor iets meer risico nemen.” De risicobereidheid van deze familiebedrijven wordt op deze manier groter waardoor ze kunnen investeren in innovaties om hun prestaties te verbeteren.

Proposition 3: De sterke langetermijnnoriëntatie van familiebedrijven vergroot de effectiviteit van de EO-prestatie relatie doordat bedrijven bereid zijn te investeren in risicovolle innovaties.

Generatieverschillen binnen familiebedrijven spelen ook een rol in de EO-prestatierelatie. Wat opvalt is dat de meeste respondenten benadrukken dat vorige generaties meer ondernemend waren. Verschillende respondenten geven aan dat het bedrijf toen kleiner was met één of enkele familieleden die een sterk ondernemend gedrag hadden. Zo stelt respondent E dat vorige generaties innovatiever waren. Wat betreft de proactieve houding van het bedrijf, stellen verschillende respondenten dat vorige generaties flexibeler waren. Verschillende respondenten geven aan dat vorige generaties ook meer risicobereid waren. Ze hebben een sterke focus op efficiëntie en optimalisatie van processen.

Respondent C: “Ik denk dat de vorige generatie was meer risico bereid omdat onze CEO een pure ondernemer was.”

Respondent E: “mijn grootvader en zijn broer. Ja, dat waren eigenlijk gewoon aannemers die het bedrijf hebben opgebouwd. En dan Mijn papa was wel heel innovatief, die was eigenlijk altijd op zoek naar innovatie.”

Proposition 4: De aanwezigheid van sterk ondernemende oprichters of vorige generaties versterkt de EO-prestaties relatie.

De interviews laten dus zien dat de EO-prestatierelatie niet alleen afhankelijk is van de neiging om te innoveren of risico's nemen, maar ook van hoe deze neiging intern beïnvloed wordt binnen een familiebedrijf.

4.3.2 Externe factoren

Naast interne factoren worden familiebedrijven ook beïnvloed door verschillende externe factoren.

Marktdynamiek kan een belangrijke rol spelen in de EO-prestatierelatie, waardoor deze relatie versterkt of verzwakt kan worden. Sommige bedrijven zijn actief in competitieve en snel veranderde sectoren waardoor proactiviteit en innovativiteit sneller beloond worden. Hierdoor wordt de positieve impact van EO-prestaties versterkt. Verschillende respondenten gaven aan dat ze constant de nieuwe trends moeten benutten en innovatief zijn. Respondent G geeft aan dat ze constant moeten innoveren door veranderde klantvoorkeuren. Aan de andere kant zijn er bedrijven die actief zijn in traditionele sectoren waarin minder innovatie en trends bestaan. Hierdoor is er minder ruimte om EO te benutten voor prestatieverbetering.

Respondent G: "we hebben heel veel zaken gedaan die er vandaag niet meer zijn. Maar constant altijd maar geprobeerd te vernieuwen, nieuwe producten in de plaats laten komen, want geen enkel product is eeuwig"

Proposition 5: De mate van marktdynamiek beïnvloedt de EO-prestatierelatie in familiebedrijven, waarbij een dynamische marktcontext deze relatie versterkt.

Regelgeving en wetgeving spelen ook een belangrijke rol in de EO-prestaties relatie. De interviews tonen aan dat de strikte en steeds veranderde regelgeving een belemmerende factor kunnen zijn op neiging van bedrijven om innovatief te zijn. Dit kan ervoor zorgen de positieve effecten van EO op bedrijfsprestaties verzwakt worden. Zo benadrukt respondent A dat de regelgeving in hun sector steeds strenger wordt waardoor nieuwe productontwikkelingen moeilijk zijn. Dit verzwakt dus de neiging van bedrijf C om constant met nieuwe innovaties te komen, wat op zijn beurt een mogelijke invloed heeft op bedrijfsprestaties.

Respondent A: "Europa wordt strenger en strenger en verbiedt meer en meer producten. En we moeten aan veel meer en veel strengere eisen voldoen. Dus dat is een en plus, de onzekerheid. Vroeger wist je als je een product een erkenning indiende, dat je ze ging krijgen en binnen de termijn. En nu krijgen we soms van die vragen dat we of uh krijg je soms geen erkenning terwijl je niet goed begrijpt waarom niet. Dus dat is een grote verandering."

Respondent C: "De uitdaging die ik had benoemd duurzaamheid is een zeer zware. Iets wat zeer zwaar weegt op de sector. (...) de economische crisis is sowieso een uitdaging, maar

dan daarbovenop die CO2 taken die daar allemaal gaan aankomen en die dan uh onze producten extra duur gaan maken ten opzichte van potentiële concurrerende producten.”

Aan de andere kant blijkt uit de interviews dat deze externe druk soms ook kan werken als drijvende kracht om te innoveren. Zo vertelt respondent C hoe hun CO2 negatieve baksteen werd gedreven door de regelgeving rond CO2-uitstoot. Respondent A benadrukt hoe de proactieve houding van het bedrijf leidde tot monopoliepositie door slim en proactief gebruik te maken van de wetgeving. Volgens de respondent had dit een grote positieve impact op hun prestaties.

Respondent A: “Heel in het begin, toen de Europese harmonisatie van gewasbeschermingsmiddelen daar nog niet was, toen was er één product wat wij hadden in België. Dat was in Duitsland niet toegelaten en toen hadden we een gaatje in de wetgeving gevonden om dat toch erkend te krijgen. En toen waren we op bepaald moment monopolist voor die producten, dus dat was wel leuk.”

Respondent C: “Duurzaamheid is een issue en is een uitdaging. Als een sterk CO2 uitstotend bedrijf, zorgen dat we toch duurzaam producten kunnen maken. Daar zijn wij heel fel mee aan de slag. Onder andere met een productontwikkeling en bijgevolg een nieuwe fabriek die wij gebouwd om CO2 negatieve bakstenen te maken.”

Proposition 6a: Strikte regelgeving kan innovatie afremmen in sommige familiebedrijven, waardoor de EO-prestatierelatie zwakker wordt.

Proposition 6b: Regelgeving kan soms ook een aanzet geven tot innovatie en proactiviteit, waardoor de EO-prestatiesrelatie sterker wordt.

Internationale ontwikkelingen en sectorale trends zijn ook belangrijke beïnvloedende factoren op de EO-prestaties relatie. Internationale ontwikkelingen zoals geopolitieke spanningen kunnen de mogelijkheid om proactieve benadering om te zetten naar betere prestaties belemmeren. Een voorbeeld hiervan is de onderstaande beschreven situatie door respondent F. Hoewel het bedrijf proactief zou kunnen inspelen op de kans om met een internationale partner te werken, hebben ze ervoor gekozen om dit te vermijden vanwege de ethische overwegingen die de oorlog met zich meebrengt. Zonder deze inspanningen, had het bedrijf zijn omzet mogelijk kunnen verhogen dankzij deze samenwerking. Sectorale trends zoals digitalisering, duurzaamheid en technologische ontwikkelingen zorgen ervoor dat bedrijven nieuwe kansen zien en benutten. Voorbeelden hiervan is BIM (Building Information Modeling) bij bedrijf E en 3D-printing bij bedrijf B. Dit heeft vervolgens een positieve impact op hun prestaties zoals eerder besproken.

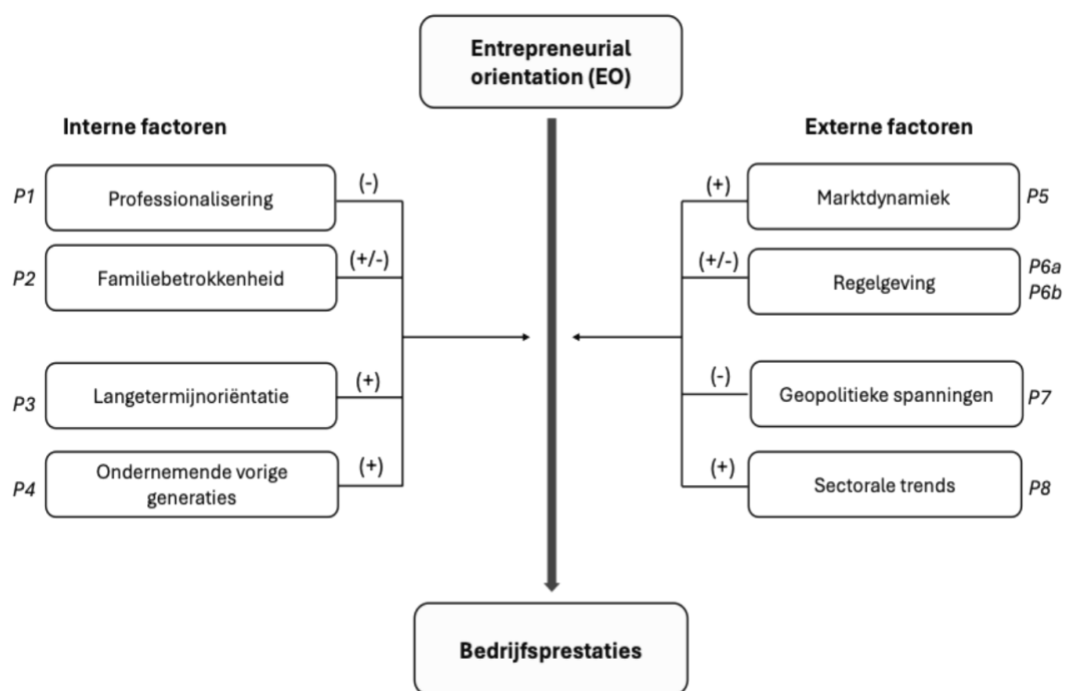
Respondent F: “We hebben ooit de kans gekregen x aantal jaren geleden om te exporteren naar Rusland. Twee of drie jaar geleden. En ja, dat was dan bij ons de vraag. Ja, willen we daar mee geassocieerd worden? En ja, dan hebben we eigenlijk gekozen voor niet (...) We hadden daardoor misschien wel wat meer omzet kunnen krijgen, maar wel geassocieerd

worden met die oorlog en dergelijke. Want dan komt het ook in het nieuws dat iedereen Rusland boycotten. En wij zouden dat dan niet doen.”

Proposition 7: Internationale ontwikkelingen zoals geopolitieke inspanningen kunnen leiden tot terughoudendheid waardoor EO-initiatieven moeilijker omgezet worden in betere prestaties.

Proposition 8: Sectorale trends zoals digitalisering creëren nieuwe opportuniteiten voor innovatie en positionering, waardoor de EO-prestatierelatie versterkt wordt.

Figuur 1: Conceptueel model van de belangrijkste bevindingen.



5. Discussie

In deze sectie worden de resultaten uit de interviews samengevat en in verband gebracht met de bestaande literatuur. Daarna worden er een aantal theoretische en praktische bijdragen besproken. Vervolgens worden de beperkingen besproken en worden er een aantal aanbevelingen gedaan voor toekomstig onderzoek.

De resultaten bevestigen de positieve impact van EO op bedrijfsprestaties. Dit sluit aan bij de bevindingen van eerdere studies zoals Rauch et al. (2009). Bedrijven realiseren competitieve voordelen en vergroten hun prestaties wanneer innovativiteit, proactiviteit en risicobereidheid effectief worden ingezet. Zo vinden sommige familiebedrijven dat ze innoveren om financiële resultaten te behalen. De respondenten benadrukken het belang van innovaties om te kunnen overleven in steeds veranderende omgevingen. Verschillende respondenten geven aan dat een innovatieve benadering het aantrekken van nieuwe klanten, markttoegang en lange termijn groei stimuleerde. Deze bevindingen over innovatie sluiten aan bij de bevindingen van Isichei et al. (2020), waarbij wordt gesteld dat innovatie cruciaal is voor bedrijfsprestaties. Proactiviteit wordt meestal ingezet voor prestatieverbetering door nieuwe markten te benaderen of door een concurrentievoordeel te krijgen. Uit de meeste interviews blijkt dat zulke proactieve handelingen tot betere prestaties leiden. Voorbeelden hiervan zijn de proactieve houding van een bedrijf ten opzichte van 3D-printing en het inspelen op duurzaamheidstrends door het ontwikkelen van een CO2-negatieve baksteen. Deze observaties komen overeen met eerdere onderzoeken die aantonen dat proactiviteit tot een onderscheidend concurrentievoordeel kan leiden (Gunawan et al., 2016; Wiklund & Shepherd, 2005). Dit leidt vervolgens tot betere financiële resultaten, wat overeenkomt met de bevindingen van Kallmuenzer et al. (2018) die stelt dat proactiviteit de financiële prestaties kan verbeteren.

Wat betreft de risicobereidheid van familiebedrijven, tonen de resultaten aan dat familiebedrijven vaak voorzichtig zijn. Ze proberen bijvoorbeeld investeringen met grote onzekerheden te vermijden. Dit komt volgens de respondenten omdat het over eigen kapitaal gaat of omdat ze geen financiële instabiliteit willen veroorzaken. De resultaten tonen aan dat familiebedrijven wel doordachte risico's durven nemen. Deze resultaten over de risicobereidheid van familiebedrijven kunnen gelinkt worden aan de bevindingen van Gómez-Mejía et al. (2007) die stelt dat familiebedrijven risico's nemen tot een bepaald punt om hun prestaties te verbeteren. Echter vermijden ze keuzes die deze risico's kunnen verhogen. Deze resultaten sluiten ook aan bij de bevindingen van Naldi et al. (2007) over de neiging van familiebedrijven om risico's te vermijden. Bij sommige familiebedrijven speelt het langetermijnperspectief een belangrijke invloed op de mate waarin ze risicobereid zijn. Dit komt overeen met het onderzoek van Lumpkin et al. (2010), waarin wordt gesteld dat het langetermijnperspectief risicogedrag kan beperken. De interviews laten echter zien dat het langetermijnperspectief niet altijd risicomijdend gedrag uitsluit. Zo blijkt uit de interviews dat familiebedrijven soms grote risico's nemen op voorwaarde dat deze in lijn zijn met hun langetermijndoelstellingen. Deze familiebedrijven verwachten vervolgens een positieve impact op hun prestaties op lange termijn.

De EO-prestatierelatie kan echter beïnvloed worden door verschillende factoren (Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 2011), vooral in de context van familiebedrijven door de aanwezigheid van unieke kenmerken (Schepers et al., 2014). De interviews laten zien dat de relatie EO-prestatie complex is in familiebedrijven. Zo kan de positieve impact van EO op bedrijfsprestaties beïnvloed worden door verschillende contextuele factoren binnen familiebedrijven. De belangrijkste interne factoren die aan bod kwamen zijn professionalisering, familiebetrokkenheid, generatieverschillen en het langetermijnperspectief.

Deze factoren kunnen de EO-prestaties relatie versterken of verzwakken. Zo heeft bijvoorbeeld de overgang van een familiale CEO naar een externe CEO een grote invloed gehad op de mate van EO binnen het familiebedrijf. De professionalisering zorgt ervoor dat de besluitvorming trager verloopt, wat de snelheid van ondernemende initiatieven negatief beïnvloedt. Het onderzoek van Visser and van Scheers (2020) stelt dat een sterk leiderschap vanuit de familie cruciaal is om een ondernemende houding te behouden. De aanwezigheid van een familiaal leider kan ervoor zorgen dat EO omgezet wordt naar prestaties. Uit de interviews bleek ook dat de belangrijkste besluitvormers binnen familiebedrijven meestal familieleden zijn. Deze familiebetrokkenheid in het bedrijf kan zowel een positieve als een negatieve impact te hebben op de EO-prestatierelatie. Enerzijds kan familiebetrokkenheid tot snellere besluitvorming leiden en een langetermijnvisie, wat de positieve impact van EO op prestaties versterkt. Anderzijds kan familiebetrokkenheid de EO-prestatierelatie verzwakken door grote emotionele betrokkenheid en financiële voorzichtigheid. Eerdere studies tonen aan hoe familiebetrokkenheid impact heeft op de relatie EO-prestaties. Het onderzoek van Lee and Chu (2017) toont bijvoorbeeld aan dat EO tot betere prestaties leidt, vooral bij een actieve betrokkenheid van familieleden. Aan de andere kant kan het leiden tot emotioneel gedreven beslissingen en financiële terughoudendheid (Gómez-Mejía et al., 2007; Schepers et al., 2014). De resultaten uit de interviews sluiten vervolgens aan bij de aanbevelingen van Arzubiaga et al. (2018) om ervoor zorgen dat ook externe leden betrokken zijn in het management. Generatieverschillen blijken ook een belangrijke invloed te hebben op de EO-prestaties relatie. Zo wordt deze relatie versterkt bij de betrokkenheid van oprichters of vorige generaties die vaak ondernemend zijn, vooral wanneer het bedrijf nog klein is. Latere generaties blijken zich meer te richten op efficiëntie en de optimalisatie van interne processen. Dit ondersteunt het argument van Chirico et al. (2011) dat generatiebetrokkenheid EO kan beïnvloeden. Visser and van Scheers (2020) benadrukken dat EO sterk aanwezig is bij de oprichting, maar neemt af in latere generaties. De interviews laten zien dat vorige generaties hun bedrijfsprestaties verbeterd hebben door hun proactiviteit en de neiging om risico's te nemen. Dit kan ook te maken hebben met de grootte van het bedrijf omdat kleinere bedrijven flexibeler en sneller nieuwe kansen benutten, wat de EO-prestatierelatie versterkt (Rauch et al., 2009). Bovendien tonen de resultaten aan dat de grote focus van familiebedrijven op hun langetermijndoelstellingen de relatie EO-prestaties kunnen versterken. Zo kan het langetermijnperspectief de bereidheid tot innovatieve investeringen vergroten, wat prestaties op lange termijn kan verbeteren (Lumpkin et al., 2010).

Naast deze interne factoren, zijn er ook een aantal belangrijke externe factoren die de EO-prestatierelatie kunnen versterken of verzwakken. Zo blijkt dat bedrijven in snel veranderende omgevingen hun ondernemende initiatieven sneller kunnen benutten. Ook uit het onderzoek van Aftab et al. (2024) blijkt dat een dynamische omgeving de impact van EO op prestaties versterkt. Lumpkin and Dess (2001) tonen aan dat de voordelen van proactiviteit vooral benut kunnen worden in dynamische omgevingen. Een andere belangrijke factor is de regelgeving die de relatie EO-prestaties zowel positief als negatief kan beïnvloeden. Strikte regelgeving kan innovatie soms belemmeren. Dit maakt het moeilijk om EO om te zetten naar prestaties. Aan de andere kant kunnen bedrijven de strikte regelgeving benutten in sommige gevallen. Zo proberen bedrijven proactief te handelen om een concurrentievoordeel te krijgen, wat de impact van EO op prestaties versterkt. Hoewel eerdere onderzoeken van Boso et al. (2013); Prasannath et al. (2024) aandacht besteden aan overheidsbeleid, krijgt regelgeving in bestaande literatuur weinig aandacht als modererende factor in de relatie EO-prestaties. Dit onderzoek suggereert daarom dat regelgeving een belangrijke factor is die nog onderzocht moet worden. Verder kunnen internationale ontwikkelingen en sectorale trends ook de EO-prestatierelatie beïnvloeden. Internationale ontwikkelingen zoals geopolitieke spanningen kunnen het proactief gedrag van familiebedrijven belemmeren door reputatieoverwegingen. Deze niet-financiële aspecten zijn van cruciaal belang voor familiebedrijven (Gómez-Mejía et al., 2007). Sectorale trends zoals digitalisering en duurzaamheid kunnen ervoor zorgen dat bedrijven nieuwe kansen zien en benutten. Ardito (2023) benadrukt bijvoorbeeld dat digitalisering bedrijven kan helpen om duurzame innovaties te ontwikkelen. Dit leidt vervolgens tot het verbeteren van bedrijfsprestaties door proactief te handelen op nieuwe kansen.

Voor het verkrijgen van de resultaten werd er gekozen voor semigestructureerde interviews met leidinggevendenden binnen familiebedrijven in Vlaanderen. De gegevens uit de interviews werden daarna getranscribeerd en gecodeerd in drie fases, namelijk open, axiale en selectieve codering. In de interviews werd er specifiek veel aandacht gegeven aan de contextuele kenmerken van familiebedrijven en hoe ze de EO-prestatierelatie beïnvloeden. De keuze voor kwalitatieve interviews werd gemaakt op basis van de aanbevelingen van meerdere onderzoekers zoals Miller (2011); Wales et al. (2011). Hierdoor zijn er niet alleen belangrijke inzichten opgeleverd over de EO-prestatierelatie, maar ook over de invloed van interne en externe factoren op deze relatie.

Dit onderzoek levert een bijdrage aan de literatuur over EO binnen familiebedrijven door kwalitatieve inzichten te verschaffen in de contextuele elementen die de EO-prestaties relatie beïnvloeden. De resultaten bevestigen dat de relatie tussen EO en prestaties in familiebedrijven complex is door de invloed van verschillende interne en externe factoren. Hierdoor draagt dit onderzoek aan bij eerdere studies die stellen dat de relatie EO-prestatie afhankelijk is van contextuele factoren (Rauch et al., 2009; Schepers et al., 2014). Vervolgens laten de kwalitatieve inzichten over SEW-theorie zien hoe controle, reputatiebehoud en emotionele verbondenheid doorwerken in de interne beïnvloedende factoren. Dit onderzoek draagt dus bij aan de bestaande literatuur door diepgaande kwalitatieve inzichten te bieden over de werking van de EO-prestatierelatie. Door het gebruik van een kwalitatieve benadering biedt dit onderzoek meer begrip over de 'hoe' en 'waarom' van EO-prestatierelatie binnen familiebedrijven.

Daarnaast biedt dit onderzoek een aantal belangrijke praktische implicaties voor familiebedrijven. De aanbevelingen van dit onderzoek kunnen familiebedrijven helpen om hun EO beter te benutten en omzetten in betere prestaties. Ten eerste kan een gebalanceerde managementstructuur helpen om EO beter te benutten. De meeste respondent benadrukken dat de betrokkenheid van externe leden belangrijk is door hun kennis, expertise en netwerk. Toch is de rol van de externe leden bij de meeste van deze familiebedrijven beperkt. Daarom moeten familiebedrijven proberen om de voordelen van externe leden meer te benutten door ze te betrekken bij de besluitvorming in het bedrijf. Ten tweede moeten bedrijven proberen om proactief in te spelen op sectorale trends zoals duurzaamheid en digitalisering. Ten derde kunnen familiebedrijven hun langetermijnvisie benutten door te investeren in innovatie. Een andere suggestie is om de strikte regelgeving niet alleen als belemmering te zien, maar ook als een kans om proactief en innovatief daarop te reageren. Deze aanbeveling kan helpen om nieuwe kansen te zien en proberen hierdoor een concurrentievoordeel te krijgen.

Dit onderzoek kent enkele belangrijke beperkingen en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek. De eerste beperking van dit onderzoek is dat het aantal diepte-interviews beperkt is. Deze beperking heeft mogelijk de verzameling van relevante gegevens voor de onderzoeksvraag beperkt. Toekomstig onderzoek met meer interviews kan dus nuttig zijn om meer gegevens te verzamelen over modererende factoren in de relatie EO-prestatie. Een tweede beperking is het ontbreken van kwantitatieve methoden, hoewel de resultaten waardevolle inzichten opleverden. Kwantitatieve zouden nuttig zijn om meer begrip te krijgen over de sterktes en verbanden van de verschillende variabelen. Daarom is het aanbevolen voor toekomstig onderzoek om een *mixed-method* benadering te hanteren om de verkregen data ook kwantitatief te valideren. Een andere beperking is dat er niet direct vragen werden gesteld over de SEW-dimensies. SEW wordt in dit onderzoek als theoretisch kader gebruik, maar voor toekomstig onderzoek kan het nuttig zijn om na te gaan hoe deze dimensies invloed hebben op de EO-prestaties relatie. Daarnaast is het onderzoek alleen gericht op de regio Vlaanderen, België. Deze geografische beperking zorgt ervoor dat de resultaten mogelijk niet representatief zijn voor bedrijven in andere regio's. Een aanbeveling hiervoor is dus om interviews af te nemen met respondenten uit verschillende regio's en landen. Dit is belangrijk om meer inzicht te krijgen over mogelijke culturele, regionale (o.a. lokale wetgeving) invloeden op de EO-prestatierelatie. Een andere beperking is dat de resultaten gebaseerd zijn op momentopnames via interviews. Een zwakte hiervan is dat het moeilijk is om te observeren hoe beslissingen met betrekking tot ondernemende initiatieven worden gemaakt. Daarom is er nood aan een procesgerichte methode zoals casestudies of longitudinaal onderzoek. Dit kan helpen om te zien welke factoren de implementatie van ondernemende initiatieven beïnvloeden.

6. Conclusie

In deze thesis werd onderzocht hoe familiebedrijven hun entrepreneurial oriëntatie efficiënt kunnen inzetten om hun bedrijfsprestaties te vergroten. Er werd daarbij specifiek gefocust op de contextuele elementen die de EO-prestatierelatie kunnen versterken of verzwakken. Om een antwoord op de onderzoeksvraag te krijgen, werden er semigestructureerde diepte-interviews afgenomen met leidinggevendenden binnen familiebedrijven in Vlaanderen.

Concluderend tonen de resultaten aan dat de drie dimensies van EO sterk aanwezig zijn in familiebedrijven. Innovativiteit, proactiviteit en risicobereidheid blijken vervolgens een positieve bijdrage te leveren aan de prestaties van familiebedrijven. De relatie tussen EO en bedrijfsprestaties is echter niet vanzelfsprekend en kan beïnvloed worden door verschillende interne en externe factoren. De professionalisering van besluitvormingsprocessen kan bijvoorbeeld als een belemmerende factor werken. Dit komt doordat de toegenomen formaliteit de snelheid van beslissingen rondom ondernemende initiatieven vertraagt. Een familiespecifieke beïnvloedende factor is de betrokkenheid van familieleden in het bedrijf, waarbij ze meestal een grote invloed uitoefenen op de besluitvorming. Dit kan soms de positieve impact van EO op prestaties versterken, vooral wanneer familieleden sterk ondernemend zijn. Familiebetrokkenheid kan echter soms ook een negatieve invloed hebben op deze relatie. Dit komt doordat familieleden geneigd kunnen zijn emotioneel gemotiveerde beslissingen te nemen, waarbij ze grote risico's bijvoorbeeld vermijden om het eigen kapitaal te beschermen. Dit kan een obstakel vormen in de intentie om bedrijfsprestaties te verbeteren. Een andere belangrijke factor is het verschil tussen vorige generaties en de huidige generaties. Uit de resultaten blijkt dat vorige generaties meer ondernemend waren dan de huidige generaties die vooral focussen op interne efficiëntie. Dit verschil tussen de generaties kan dus invloed hebben op de mate waarin EO vertaald wordt naar prestaties. Ook kan de langetermijnorientatie van familiebedrijven de EO-prestatierelatie beïnvloeden, bijvoorbeeld door de neiging van familiebedrijven om grote risico's te nemen die in lijn zijn met hun langetermijndoelstellingen. Wat betreft de externe factoren, blijkt er bijvoorbeeld dat bedrijven die actief zijn in dynamische omgevingen meer geneigd zijn om ondernemende initiatieven te ontwikkelen. Deze bedrijven proberen constant de nieuwe trend in de sector te benutten om competitief te blijven. Bedrijven kunnen bijvoorbeeld op zoek gaan naar kansen die de regelgeving met zich mee kan brengen. Deze bedrijven kunnen dan een proactieve benadering hanteren om in te spelen op deze kansen. Dit kan leiden tot betere financiële resultaten of zelfs een concurrentievoordeel, waardoor de positieve impact van EO op bedrijfsprestaties wordt versterkt. Aan de andere kant kunnen familiebedrijven moeilijkheden ervaren door de strikte regelgeving, waardoor hun ondernemende initiatieven belemmerd worden. Dit leidt op zijn beurt tot een vertraging in het benutten van EO om bedrijfsprestaties te vergroten. Ook kunnen geopolitieke ontwikkelingen de proactieve houding van bedrijven beperken door het vermijden van bepaalde acties die hun prestaties kunnen vergroten. Sectorale trends zoals digitalisering en duurzaamheid hebben een versterkend effect op de EO-prestatierelatie. Dit komt doordat deze trends bedrijven aanmoedigen om proactieve innovaties te ontwikkelen die tot betere prestaties kunnen leiden.

7.Referenties

- Aftab, J., Veneziani, M., Sarwar, H., & Ishaq, M. I. (2024). Entrepreneurial orientation and firm performance in SMEs: The mediating role of entrepreneurial competencies and moderating role of environmental dynamism. *International Journal of Emerging Markets*, 19(10), 3329-3352.
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *The journal of finance*, 58(3), 1301-1328.
- Ardito, L. (2023). The influence of firm digitalization on sustainable innovation performance and the moderating role of corporate sustainability practices: An empirical investigation. *Business Strategy and the Environment*, 32(8), 5252-5272.
- Arzubiaga, U., Iturralde, T., Maseda, A., & Kotlar, J. (2018). Entrepreneurial orientation and firm performance in family SMEs: the moderating effects of family, women, and strategic involvement in the board of directors. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(1), 217-244. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0473-4>
- Bauweraerts, J., & Colot, O. (2017). Exploring nonlinear effects of family involvement in the board on entrepreneurial orientation. *Journal of Business Research*, 70, 185-192. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.020>
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Boling, J. R., Pieper, T. M., & Covin, J. G. (2016). CEO Tenure and Entrepreneurial Orientation within Family and Nonfamily Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(4), 891-913. <https://doi.org/10.1111/etap.12150>
- Boso, N., Story, V. M., & Cadogan, J. W. (2013). Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy. *Journal of Business Venturing*, 28(6), 708-727. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.04.001>
- Botero, I. C., Cruz, C., Massis, A. D., & Nordqvist, M. (2015). Family business research in the European context. *European Journal of International Management*, 9(2), 139-159.
- Casillas, J. C., Moreno, A. M., & Barbero, J. L. (2011). Entrepreneurial orientation of family firms: Family and environmental dimensions. *Journal of Family Business Strategy*, 2(2), 90-100. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2011.03.002>
- Cassia, L., De Massis, A., & Pizzurno, E. (2012). Strategic innovation and new product development in family firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 18(2), 198-232. <https://doi.org/10.1108/13552551211204229>
- Chirico, F., Sirmon, D. G., Sciascia, S., & Mazzola, P. (2011). Resource orchestration in family firms: Investigating how entrepreneurial orientation, generational involvement, and participative strategy affect performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4), 307-326.
- 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.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00407.x>
- 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.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x>
- Cruz, C., & Nordqvist, M. (2012). Entrepreneurial orientation in family firms: A generational perspective. *Small Business Economics*, 38, 33-49.
- Dana, L. P., & Dana, T. E. (2005). Expanding the scope of methodologies used in entrepreneurship research. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 2(1), 79-88. <https://doi.org/10.1504/ijesb.2005.006071>
- Engelen, A., Gupta, V., Strenger, L., & Brettel, M. (2012). Entrepreneurial Orientation, Firm Performance, and the Moderating Role of Transformational Leadership Behaviors. *Journal of Management*, 41(4), 1069-1097.
<https://doi.org/10.1177/0149206312455244>
- Fredyna, T., Ruíz-Palomo, D., & Diéguez-Soto, J. (2019). Entrepreneurial orientation and product innovation. The moderating role of family involvement in management. *European Journal of Family Business*, 9(2), 128-145.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1998). Grounded theory. *Strategien qualitativer Forschung*. Bern: Huber, 4.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Gunawan, T., Jacob, J., & Duysters, G. (2016). Network ties and entrepreneurial orientation: Innovative performance of SMEs in a developing country. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(2), 575-599.
<https://doi.org/10.1007/s11365-014-0355-y>
- Hernández-Linares, R., Kellermanns, F. W., López-Fernández, M. C., & Sarkar, S. (2020). The effect of socioemotional wealth on the relationship between entrepreneurial orientation and family business performance. *BRQ Business Research Quarterly*, 23(3), 174-192. <https://doi.org/10.1177/2340944420941438>
- Hernández-Linares, R., & López-Fernández, M. C. (2018). Entrepreneurial orientation and the family firm: Mapping the field and tracing a path for future research. *Family Business Review*, 31(3), 318-351.
- Hernández-Perlines, F., Ariza-Montes, A., & Araya-Castillo, L. (2020). Socioemotional wealth, entrepreneurial orientation and international performance of family firms. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 33(1), 3125-3145.
- Hernández-Perlines, F., Covin, J. G., & Ribeiro-Soriano, D. E. (2021). Entrepreneurial orientation, concern for socioemotional wealth preservation, and family firm performance. *Journal of Business Research*, 126, 197-208.
- Isichei, E. E., Emmanuel Agbaeze, K., & Odiba, M. O. (2020). Entrepreneurial orientation and performance in SMEs. *International Journal of Emerging Markets*, 15(6), 1219-1241. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-08-2019-0671>
- 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. <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00711-9>

- Kallmuenzer, A., Strobl, A., & Peters, M. (2018). Tweaking the entrepreneurial orientation–performance relationship in family firms: the effect of control mechanisms and family-related goals. *Review of Managerial Science*, 12(4), 855-883. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0231-6>
- Kreiser, P. M., Marino, L. D., Kuratko, D. F., & Weaver, K. M. (2013). Disaggregating entrepreneurial orientation: the non-linear impact of innovativeness, proactiveness and risk-taking on SME performance. *Small Business Economics*, 40(2), 273-291. <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9460-x>
- Lambrecht, J., & Molly, V. (2011). Het economische belang van familiebedrijven in België.
- Lee, T., & Chu, W. (2017). The relationship between entrepreneurial orientation and firm performance: Influence of family governance. *Journal of Family Business Strategy*, 8(4), 213-223. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.09.002>
- 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. <https://doi.org/10.1080/08985621003726218>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00048-3](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00048-3)
- Lun, P., Cheong, C. S., Hallak, R., Mihaylov, G., & Zurbruegg, R. (2025). Entrepreneurial orientation, board tenure and the financial performance of hospitality firms. *International Journal of Hospitality Management*, 126, 104002. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.104002>
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D. (2011). Miller (1983) Revisited: A Reflection on EO Research and Some Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 873-894. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00457.x>
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms. *Family Business Review*, 20(1), 33-47. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00082.x>
- Nordqvist, M., Hall, A., & Melin, L. (2009). Qualitative research on family businesses: The relevance and usefulness of the interpretive approach. *Journal of Management & Organization*, 15(3), 294-308.
- Prasannath, V., Adhikari, R. P., Gronum, S., & Miles, M. P. (2024). Impact of government support policies on entrepreneurial orientation and SME performance. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 20(3), 1533-1595.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>
- Revilla, A. J., Pérez-Luño, A., & Nieto, M. J. (2016). Does Family Involvement in Management Reduce the Risk of Business Failure? The Moderating Role of

- Entrepreneurial Orientation. *Family Business Review*, 29(4), 365-379.
<https://doi.org/10.1177/0894486516671075>
- Rodrigues, P. P., Pai, P. K., Joshi, H. G., & Prabhu, N. (2022). Influence of Socio-emotional Wealth on Entrepreneurial Orientation in Family Firms: A Bibliometric Analysis and Systematic Review. *Business Perspectives and Research*, 22785337221098484. <https://doi.org/10.1177/22785337221098484>
- Romano, C. A., Tanewski, G. A., & Smyrnios, K. X. (2001). Capital structure decision making: A model for family business. *Journal of Business Venturing*, 16(3), 285-310. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00053-1](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00053-1)
- Schepers, J., Voordeckers, W., Steijvers, T., & Laveren, E. (2014). The entrepreneurial orientation–performance relationship in private family firms: the moderating role of socioemotional wealth. *Small Business Economics*, 43(1), 39-55. <https://doi.org/10.1007/s11187-013-9533-5>
- Singal, M., & Batra, S. (2021). The role of socioemotional wealth and entrepreneurial orientation in family-managed hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 204-213. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.09.012>
- Stam, W., & Elfring, T. (2008). Entrepreneurial orientation and new venture performance: The moderating role of intra-and extraindustry social capital. *Academy of management journal*, 51(1), 97-111.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
- Visser, T., & van Scheers, L. (2020). How important is it for family businesses to maintain a strong entrepreneurial orientation over time? *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 25(2), 235-250.
- Voordeckers, W., Van Gils, A., & Van den Heuvel, J. (2007). Board composition in small and medium-sized family firms. *Journal of small business management*, 45(1), 137-156.
- Wach, K., Maciejewski, M., & Głodowska, A. (2022). U-shaped relationship in international entrepreneurship: Entrepreneurial orientation and innovation as drivers of internationalisation of firms. *Technological and Economic Development of Economy*, 28(4), 1044–1067-1044–1067.
- Wales, W. J. (2015). Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions. *International Small Business Journal*, 34(1), 3-15. <https://doi.org/10.1177/0266242615613840>
- Wales, W. J., Gupta, V. K., & Mousa, F.-T. (2011). Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. *International Small Business Journal*, 31(4), 357-383. <https://doi.org/10.1177/0266242611418261>
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.001>
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M., & Brush, C. G. (2013). Why Do Family Firms Strive for Nonfinancial Goals? An Organizational Identity Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 229-248. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00466.x>

8. Bijlagen

Bijlage 1: Interviewleidraad

Inleiding

1. Kunt u zich kort voorstellen?

- Naam?
- Leeftijd?
- Functie?

2.

- Wat is de kernactiviteit van het bedrijf en welke producten/diensten biedt u aan?
- In welk jaar is het bedrijf opgericht ?
- Hoeveel medewerkers telt het bedrijf momenteel?
- Beschikt uw bedrijf over een raad van bestuur?

3.

- Hoe heeft het bedrijf zich de afgelopen jaren ontwikkeld of veranderd?
- Met welke uitdagingen wordt het bedrijf momenteel geconfronteerd?
- Hoe zou u de huidige situatie in de sector omschrijven? Zijn er belangrijke trends of ontwikkelingen die invloed hebben op uw bedrijf?

4. Entrepreneurial oriëntatie en prestaties:

- Wat betekent succes of prestatie voor jullie?
 - Zijn dit vooral financiële resultaten, of spelen ook andere factoren een rol?
- Hoe gaat het bedrijf om met tegenslagen of mislukkingen?
- Welke uitdagingen heeft uw bedrijf ondervonden bij het behouden of verbeteren van de prestaties?
- Zijn er bepaalde factoren die jullie prestaties hebben beïnvloed in de afgelopen jaren? Kunt u een voorbeeld geven?

Innovativiteit

- Hoe zou u de manier omschrijven waarop jullie bedrijf omgaat met nieuwe kansen en uitdagingen in de markt?
- Kunt u een voorbeeld geven van een recente innovatie binnen uw bedrijf? Hoe is dit proces verlopen?
- Welke uitdagingen ervaren jullie bij het introduceren van innovatieve ideeën in het bedrijf?
- Hoe hebben eerdere innovaties bijgedragen aan het succes of de groei van het bedrijf?
- Hoe heeft de mate van innovativiteit zich ontwikkeld over de generaties heen? Waren eerdere generaties meer of minder gericht op vernieuwing?

Proactiviteit

- Probeert het bedrijf over het algemeen vooruit te denken en in te spelen op toekomstige trends? Hoe?
- Kunt u een situatie beschrijven waarin uw bedrijf sneller handelde dan concurrenten? En wat was de impact ervan op jullie prestaties?
- Hoeveel ruimte is er binnen het bedrijf voor medewerkers om proactief met ideeën of verbeteringen te komen?
- Hoe zou u de proactieve houding van het bedrijf door de generaties heen omschrijven?

Risicobereidheid

- Kiest uw bedrijf eerder voor investeringen met een hoog onzekerheidsniveau, of geeft u de voorkeur aan investeringen waarbij het resultaat redelijk voorspelbaar is? Waarom?
- Kunt u een voorbeeld geven van een risicovolle beslissing die het bedrijf heeft genomen?
- Zijn er momenten geweest waarop het vermijden of het nemen van risico's invloed had op de prestaties van het bedrijf?
- Hoe heeft de bereidheid om risico's te nemen zich ontwikkeld binnen uw familiebedrijf? Waren eerdere generaties bijvoorbeeld voorzichtiger of juist gedurfter in hun beslissingen?

5. Besluitvorming

- Hoe wordt de besluitvorming in het familiebedrijf geregeld?
 - Zijn er specifieke processen voor het nemen van beslissingen?
- Wie zijn de belangrijkste besluitvormers binnen het bedrijf?
- Hoe wordt de balans tussen zakelijke belangen en familiebelangen gehandhaafd in de besluitvorming?
- Zijn er externe adviseurs of bestuurders betrokken bij de besluitvorming in het bedrijf?

6. Waarden en normen

- Welke waarden en tradities spelen een belangrijke rol in het familiebedrijf?
- Hoe belangrijk zijn deze waarden en tradities voor jullie?
- Op welke manier zorgen jullie ervoor dat deze waarden en tradities behouden blijven binnen het bedrijf, ook naar de toekomst toe?
- Hoe zorgen deze waarden en tradities ervoor dat het bedrijf nieuwe kansen ziet en benut, of juist voorzichtig te werk gaat bij het nemen van beslissingen?

7. Raad van bestuur (Indien van toepassing)

- Kunt u omschrijven welke rol de raad van bestuur speelt binnen uw familiebedrijf?
- Hoe is de samenstelling van de raad van bestuur en in welke mate zijn familieleden hierbij betrokken?
- Op welke manier beïnvloedt de raad van bestuur strategische beslissingen en de langetermijnvisie van het bedrijf?
- Hoe wordt binnen de raad van bestuur omgegaan met innovatie en risicovolle beslissingen?

8. Andere factoren

- Hoe zou u de sector waarin uw bedrijf actief is omschrijven?

- Hebben deze kenmerken van jullie sector volgens u invloed op de manier waarop jullie omgaan met innovatie en het nemen van risico's?
- Hoe beïnvloeden externe bestuurders strategische beslissingen, zoals innovatie, risicobeheer en het vermogen om proactief op veranderingen in de markt in te spelen?"
- Welke andere factoren binnen of buiten het bedrijf hebben volgens u invloed op de manier waarop ondernemerschap bijdraagt aan de prestaties van het bedrijf?

9. Toekomstvisie

- Hoe ziet u de toekomst van het familiebedrijf?
- Zijn er plannen voor groei of diversificatie?

10. Afronding

- Heeft u zelf nog iets toe te voegen aan dit interview?