

Strategisch Ondernemerschap:

**Van familiebedrijf naar ondernemende
bedrijfsfamilie.**

Dr. Anita Van Gils

Inhoudsopgave

Samenvatting

Introductie

1. Familiebedrijven: wat en waarom?

1.1 Unieke kenmerken

1.2 Heterogeniteit bij familiebedrijven

1.3 Sterktes en uitdagingen

2. De wijzigende familie- en bedrijfsomgeving

2.1 Variatie en veranderingen binnen familiesystemen

2.2 Een dynamische bedrijfsomgeving

3. Strategisch ondernemerschap

3.1 Een definitie van strategisch ondernemerschap

3.2 Innovatie en kennismanagement in familiebedrijven

3.3 Duurzaamheid en maatschappelijke betrokkenheid van bedrijfsfamilies.

3.4 Bedrijfsgroei in ondernemende bedrijfsfamilies.

4. Doelstellingen van de leerstoel "Strategisch ondernemerschap in familiebedrijven"

5. Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven

Literatuurreferenties

Samenvatting

Familiebedrijven zijn van vitaal belang voor de Nederlandse economie omwille van hun bijdrage aan de economische groei en de werkgelegenheid. Kenmerkend voor een familiebedrijf is de interactie tussen een familie en het bedrijf, waarbij een familie invloed uitoefent op het bedrijfsproces door een vertegenwoordiging in eigendom, management of bestuur. Hierdoor worden niet-economische familie-gerelateerde doelstellingen, zoals het overdragen van het bedrijf binnen de familie, harmonie tussen familieleden en familiale tewerkstelling vaak minstens even belangrijk als de traditionele economische bedrijfsdoelstellingen.

In deze publicatie benadruk ik het belang van strategisch ondernemerschap om de continuïteit van het familiebedrijf te beschermen en de groei tot een ondernemende bedrijfsfamilie te bevorderen. Strategisch ondernemerschap omvat voldoende aandacht geven aan het exploiteren van het huidige concurrentieel voordeel en tegelijkertijd strategisch zoeken naar nieuwe marktkansen. Tijd vrijmaken om strategisch na te denken over de toekomst is van fundamenteel belang omdat zowel de kenmerken van families zelf, als die van de omgeving waarin het bedrijf actief is, onderhevig zijn aan radicale wijzigingen.

Hoewel kinderen steeds minder kiezen voor opvolging in het familiebedrijf zullen ze er eerder voor opteren indien het bedrijf groot is, ze de ondernemerschapstraditie al snel meekrijgen en hun ouders positieve rolmodellen zijn. Daarnaast geeft het opbouwen van een portfolio van bedrijven kinderen meer kans om met hun competenties aansluiting te vinden van bij één van de bedrijven in de familieholding. Steeds ouder wordende familieondernemers dienen dan wel tijdig zorg te dragen voor een vlot opvolgingsproces. Ook bij een niet-familiale opvolging zal strategisch ondernemerschap vereist zijn om het bedrijf en de familie voor te bereiden op een succesvolle verkoop.

Daarnaast onderkennen steeds meer instanties dat (familie)bedrijven momenteel opereren in de context van een 4^{de} industriële revolutie, waarbij o.a. digitalisering en de gen revolutie zullen zorgen voor disruptieve wijzigingen in zowat alle bedrijfstakken. Bedrijven kunnen hun concurrentiepositie enkel behouden indien ze zorg dragen voor een nog betere dienstverlening naar de klanten toe, de focus leggen op constante verbeteringen in hun

producten en diensten, o.a. door het toevoegen van digitale capaciteiten, meer samenwerken in innovatieprojecten en regelmatig hun verdienmodellen evalueren.

Strategisch ondernemerschap zou een continue stroom van incrementele en radicalere innovaties dienen op te leveren, die zowel voordelen opleveren voor de familie, het bedrijf als de samenleving. Om dit proces succesvol te kunnen voltooien is er een ondernemende alertheid noodzakelijk, alsook een snel besluitvormingsproces. Daarnaast is het belangrijk om een lerende cultuur te creëren, waarin creativiteit gestimuleerd wordt en falen wordt gepercipieerd als een leeropportunity. De toegevoegde waarde die een familie kan leveren in dit proces is onder andere gerelateerd aan een lange termijnnoriëntatie, de gemotiveerde en loyale familiale medewerkers, een flexibelere kennistransfer over generaties en een betere klantenoriëntatie. Ook op het vlak van duurzame investeringen en maatschappelijke betrokkenheid lijken familiebedrijven beter te scoren dan niet-familiebedrijven.

De sterke binding van de familie met het bedrijf, en de daardoor gecreëerde afhankelijkheid van de inkomsten van het bedrijf, kan daarentegen ook leiden tot conservatisme en het vermijden van ondernemend gedrag. Nog te veel families zijn volledig afhankelijk van één bedrijf, actief in één sector en in één regio of land. Een diversificatie van de activiteiten of het uitbouwen van een portfolio van bedrijven biedt de kans om het risico te spreiden en continuïteit te creëren voor de volgende generatie van familieondernemers.

Deze rede sluit ik af met een aantal onderzoeksvragen die ik graag wil bespreken met familieondernemers. We hopen familiale eigenaars en managers aan te sporen meer tijd vrij te maken voor strategisch denken, alsook het verkennen van opportuniteiten en nieuwe groeikansen. Ik stel daarnaast graag de medewerkers van het Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven voor die actief betrokken zijn bij diverse onderzoeksthema's betreffende ondernemende bedrijfsfamilies.

TEN CLARENWATER THESIS AWARD 2017

In cooperation with the 'Dutch Center of Expertise in Family Business'



Win
€ 2.500,-
Submit your 'family
business thesis' before
February 15 2018

Have you done research in, for or about family businesses? Would you like to win the €2,500 in prize money and have your thesis published in the Ten Clarenwater thesis series? We would like to hear from you! Check the entry requirements on our website.

✉ scriptie@tenclarenwater.nl

🌐 tenclarenwaterthesisaward.com

Ten Clarenwater
Ten Clarenwater Foundation



Windesheim 

Introductie

Mijn lectorpositie bij de Christelijke Hogeschool Windesheim heeft als doel te onderzoeken hoe families toegevoegde waarde leveren in hun bedrijf. In de komende jaren zal ik bestuderen hoe bedrijfsfamilies de interactie met hun stakeholders kunnen verbeteren en het concurrentievoordeel van hun bedrijf versterken.

In de volgende hoofdstukken bespreek ik eerst de specifieke kenmerken van familiebedrijven en ga ik nader in op hun sterktes en uitdagingen. Daarna bespreek ik belangrijke wijzigingen die optreden binnen de familie- en de bedrijfsomgeving van deze ondernemingen. Ook beargumenteer ik dat strategisch ondernemerschap een positieve boost geeft aan de overlevingskansen van familiebedrijven. Ik introduceer innovatie, duurzaamheid en maatschappelijke betrokkenheid als belangrijke thema's binnen het onderzoek rondom strategisch ondernemerschap. Daarnaast stel ik dat deze activiteiten familiebedrijven in staat stellen hun portfolio aan activiteiten te vergroten en door te groeien als ondernemende bedrijfsfamilie. Ook formuleer ik onderzoeksdoelstellingen die als basis fungeren voor een verdere dialoog met deze bedrijven en de daaraan verbonden families.

Aangezien strategisch ondernemerschap maar één van de onderzoeksthema's is binnen het Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven voeg ik ook een overzicht toe van de activiteiten van het lectoraat, dat in 2009 opgestart is door collega lector Ilse Matser. Verder beschrijf ik kort de lopende onderzoeksprojecten en presenteer ik met veel trots onze medewerkers. Deze onderzoekers hebben als doel het ondersteunen van de continuïteit van ondernemende families, hun bedrijven en de daaraan verbonden economische en maatschappelijke activiteiten.



René en Mark De Beer

“Door het werken met een Raad van Advies hebben we de missie, de visie en de strategie voor ons bedrijf verder afgebakend. Daarnaast hebben we duidelijke criteria vastgesteld op basis waarvan we strategische beslissingen nemen. Hierdoor weten we beter wat we wel willen, maar ook wat we niet willen. We kunnen nu groei realiseren door onze focus”.

1. Familiebedrijven: wat en waarom?

Recente statistieken (CBS, 2016) tonen aan dat de Nederlandse economie 271.790 familiebedrijven telt met meer dan één werknemer, en dat deze bedrijven 70% van alle ondernemingen vertegenwoordigen. Zij zorgen voor meer dan de helft van alle banen en dragen bij aan meer dan 50% van het bruto nationaal product (PwC, 2016). Hierdoor worden ze beschouwd als de ruggengraat van de Nederlandse economie (Flören, 2002). Deze cijfers zijn vergelijkbaar met die van andere landen. Wereldwijd zijn familiebedrijven de meest voorkomende bedrijfsvorm (IFERA 2003); ze realiseren 50 tot 90% van het bruto nationaal product in alle vrijemarkteconomieën. In dit hoofdstuk bespreek ik de kenmerken die familiebedrijven onderscheiden van niet-familie bedrijven. Ik ga ook in op de heterogeniteit binnen familiebedrijven en bespreek hun sterktes en uitdagingen.

1.1 Unieke kenmerken

Familiebedrijven onderscheiden zich van andere bedrijven door de wederkerige invloed van de familie en het bedrijfssysteem. Een familie wordt gedefinieerd als "een groep mensen verbonden door een gedeelde geschiedenis en een betrokkenheid om gezamenlijk een toekomst te creëren, daarbij rekening houdend met het welzijn en de ontwikkeling van individuele leden" (Hoy & Sharma, 2010: p. 49). In een familiebedrijf oefent deze familiegroep invloed uit op het bedrijf door betrokken te zijn bij het eigenaarschap en het bestuur (Tagiuri & Davis, 1996). Op basis van deze criteria definieert de EU een familiebedrijf als een bedrijf waar:

- De meerderheid van de zeggenschap, verbonden aan het eigendom, in het bezit is van de natuurlijke personen die de onderneming opgericht hebben, of in het bezit van de natuurlijke personen die het aandelenkapitaal van de onderneming hebben verworven, of in het bezit van hun echtgenoten, ouders, kinderen of directe erfgenamen van de kinderen.
- De meerderheid van de zeggenschapsrechten zijn direct of indirect.
- Minstens één vertegenwoordiger van de familie of van hun verwantschap is formeel betrokken bij het bestuur van het bedrijf.

- Beursgenoteerde bedrijven voldoen aan de definitie van een familiebedrijf als de oprichter of koper (aandelenkapitaal) van het bedrijf, of hun families of nazaten 25% van de stemrechten bezitten voortvloeiend uit hun aandelenkapitaal.

Daarnaast is het belangrijk om een aantal aanvullende doelstellingen en acties te bestuderen om een onderscheid te kunnen maken tussen familie- en niet-familiebedrijven (Chua, Chrisman & Sharma, 1999). De “essence” benadering omschrijft dat naast de betrokkenheid van de familie in eigendom en/of management, er ook kan verwacht worden dat familiebedrijven andere beslissingen zullen nemen dan niet-familiebedrijven. In familiebedrijven zullen doelstellingen zowel betrekking hebben op het bedrijf als op de familie (Gedajlovic et al., 2012, Kotlar & De Massis, 2013). Naast de algemene winstdoelstelling om de continuïteit van het bedrijf te garanderen, hechten familiebedrijven bijvoorbeeld ook waarde aan intergenerationele opvolging zodat de familie de controle over het bedrijf kan behouden. Daarnaast zijn werkgelegenheid voor familieleden en het behoud van harmonie in de familie ook typische niet-economische familie-gerichte doelstellingen.

Met betrekking tot de ontwikkeling van deze doelstellingen is het belangrijk oog te hebben voor de paradoxen tussen het familie- en bedrijfssysteem (zie tabel 1).

Tabel 1: Paradoxen tussen het familie- en bedrijfssysteem

Familiesysteem	Bedrijfssysteem
Emotioneel	Rationeel en objectief
Hoofdzakelijk sociaal	Hoofdzakelijk kapitalistisch
Lidmaatschap is permanent	Lidmaatschap is vrijwillig en gebaseerd op keuzes

Uit: Ward (2004)

Terwijl beide systemen zich baseren op een andere logica zijn de emoties van het familiesysteem vaak doordrongen in het bedrijfssysteem. Bijvoorbeeld, tijdens de jaarlijkse bijeenkomst van het Instituut voor het Familiebedrijf in België gaf de eigenaar van een succesvol familiebedrijf aan dat hij het bedrijf als een zeer emotioneel geladen context ervaart. Binnen de familie tracht hij, als vader van vier kinderen, ze eerlijk en gelijkwaardig te behandelen. Maar binnen het bedrijfssysteem dient hij bij beslissingen omtrent leiderschap en opvolging voorrang te geven aan de kinderen met de juiste competenties. Recent

onderzoek (De Massis et al., 2016) toont aan dat eigenaren van familiebedrijven soms in conflict komen met zichzelf. De auteurs argumenteren dat "het waarschijnlijk is dat familie-eigenaren tenminste twee tegenstrijdige identiteiten en belangen hebben". Dit kan resulteren in acties waarbij ze uiteindelijk onbedoeld gebruik maken van resources (bv. financieel kapitaal) om hun niet-economische familiedoelstellingen te bevredigen, maar die de bedrijfsprestaties in gevaar kunnen brengen". Eigenaren van familiebedrijven zullen dus constant een balans moeten zoeken tussen het bedrijfs- en familiebelang.

Het socioemotional wealth (sociaal-emotionele waarde) perspectief (SEW) (Gomez-Mejia et al., 2011) tracht het verschil tussen familie- en niet familiebedrijven in kaart te brengen door te benadrukken dat directeuren in familiebedrijven graag hun SEW in stand houden. SEW wordt gedefinieerd als "de affectieve waarde en de niet-financiële doelstellingen van het bedrijf die voldoen aan de affectieve behoeftes van de familie" (Gomez-Mejia et al., 2007, p. 106). Families verwerven waarde uit het bedrijf op basis van: (1) controle en invloed, (2), identificatie van de familie met het bedrijf, (3), het sociale kapitaal van het familiebedrijf, (4), de emotionele binding van familieleden met het bedrijf en (5) het continueren van de familierelaties in het bedrijf door familiale opvolging (Berrone et al., 2012). Om deze voordelen te bewaken gebruiken familieondernemers SEW als een referentiekader voor toekomstige besluitvorming. Dit onderscheidt ze van niet-familiebedrijven waar winstgevendheid vaak het voornaamste referentiekader is bij strategische besluitvorming. Ter illustratie, Gomez-Mejia et al. (2007) onderzochten de keuze van een groep van meer dan 1000 familie-bestuurde olijfoliemolens in Zuid-Spanje. Deze bedrijven hadden de optie om een coöperatieve vennootschap te vormen, wat zou resulteren in een vermindering van het bedrijfsrisico. Het onderzoek toonde aan dat de meerderheid van familie-eigenaren opteerden om niet samen te werken, en dus de voorkeur gaven aan een groter bedrijfsrisico om zo de controle over hun familiebedrijf, en bijgevolg hun SEW, te behouden.

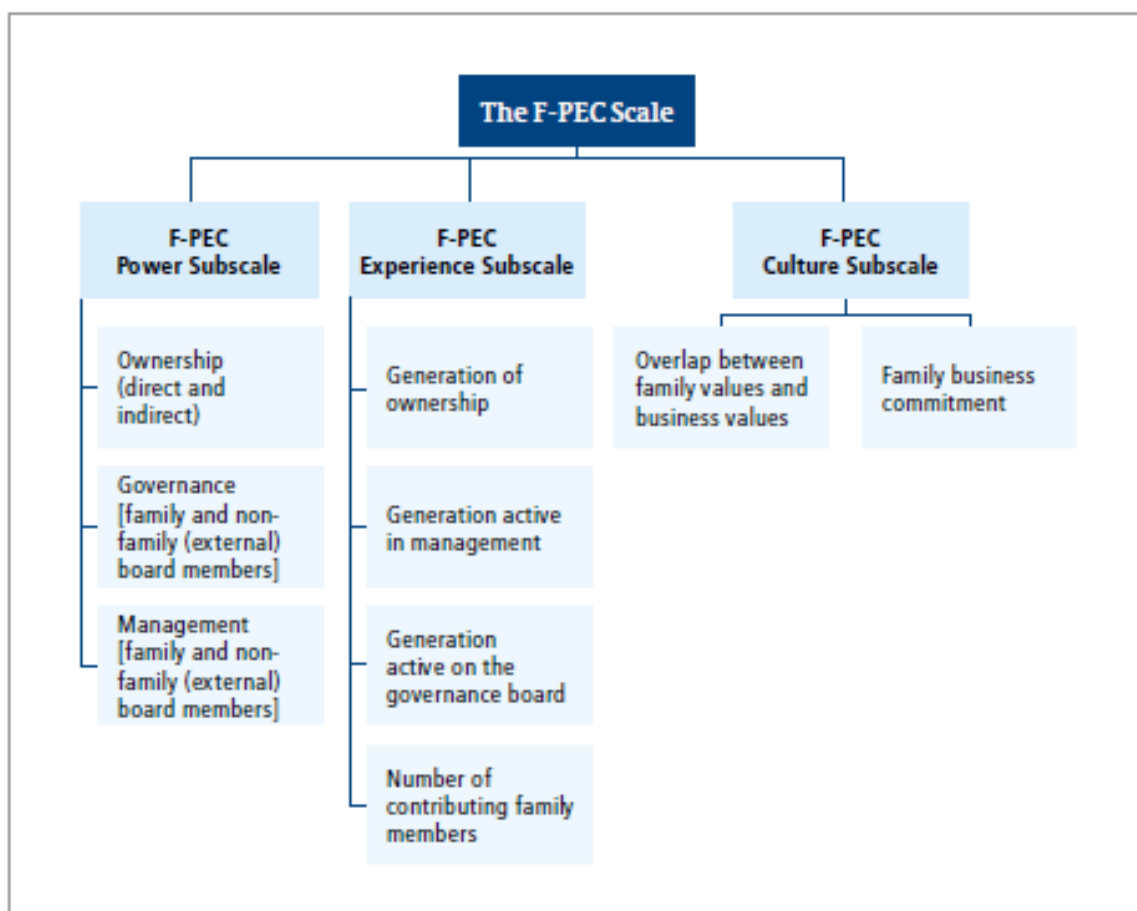
1.2 Heterogeniteit tussen familiebedrijven

Hoewel familiebedrijven unieke eigenschappen hebben waarmee ze verschillen van niet-familiebedrijven, bestaat er ook heterogeniteit binnen de groep van familiebedrijven. Familiebedrijven kunnen onder meer verschillen in hoeveel eigendom en stemrecht families

hebben in het bedrijf, welke familiegeneratie actief is in het bedrijf en de mate waarin de familiewaarden invloed hebben op het bedrijf. De mate van invloed kan mede bepalen tot op welke hoogte families particularistisch gedrag vertonen, m.a.w. het eigen belang centraal stellen in het bedrijf.

Naar aanleiding van hun ontevredenheid over de dichotome kijk op familie- versus niet-familiebedrijven, ontwikkelden Astrachan, Klein en Smyrnios in 2002 de F-PEC schaal als hulpmiddel om de invloed van de familie in een bedrijf in kaart te brengen (zie figuur 1).

Figuur 1: De F-PEC schaal om familiale invloed in een bedrijf te meten



Uit: Astrachan, Klein & Smyrnios (2002)

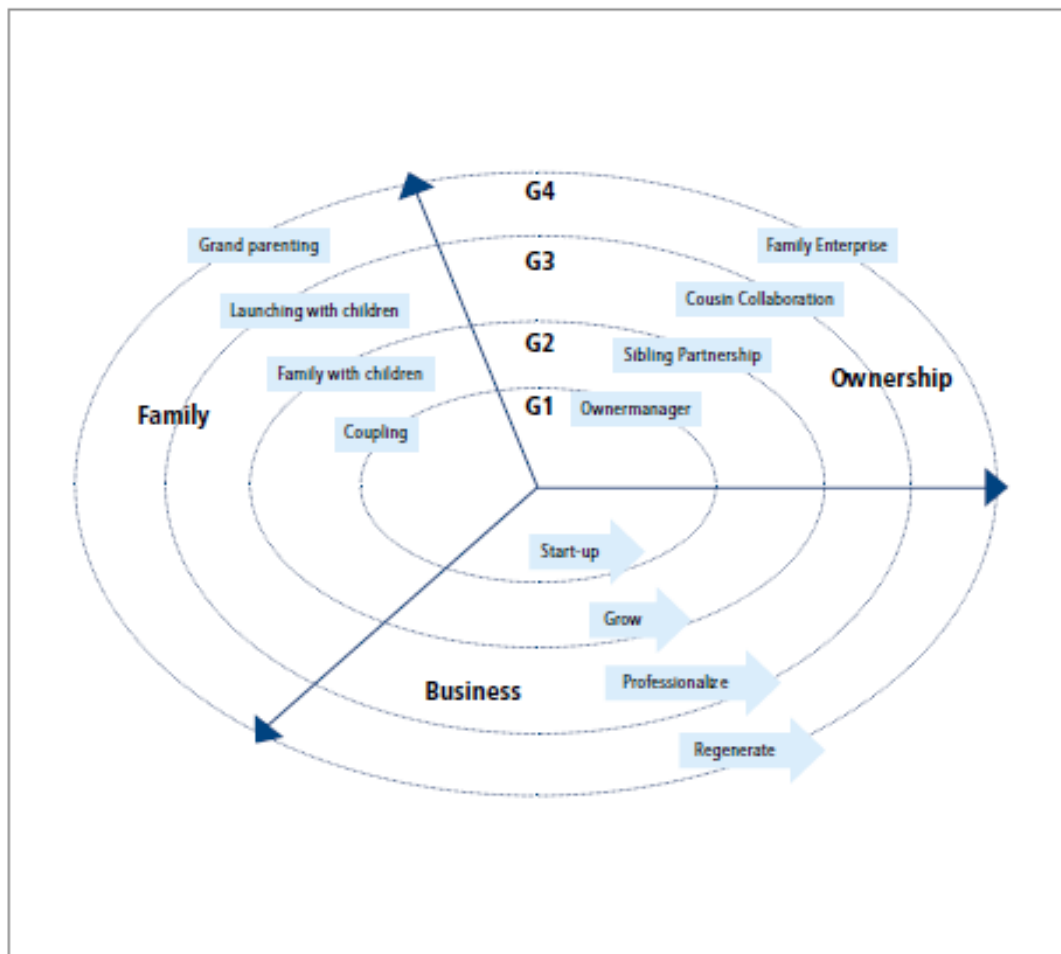
Het model bevat drie dimensies: macht, ervaring en cultuur. De machtsdimensie verwijst naar de invloed van een familie in een bedrijf op basis van eigendom en management. Qua eigendom is het belangrijk om zowel het directe eigendom als het eigendom via holdings en de STAK mee te rekenen. Bij de factor management is de verhouding tussen familie / niet-

familieleden in het managementteam of de Raad van Commissarissen een belangrijke indicatie van de macht van de familie. De ervaringsdimensie omvat de kennis opgebouwd op basis van de activiteiten van meerdere generaties in het bedrijf, als ook door het aantal familieleden die werkzaam zijn in het bedrijf. Tenslotte analyseert de cultuurschaal de mate waarin de waarden en normen van de familie en het bedrijf overlappen. Ook de betrokkenheid van de familie in het bedrijf maakt deel uit van de factor cultuur van het familiebedrijf.

Het is van essentieel om deze factoren in kaart te brengen, aangezien ze aangeven welke mogelijkheden families hebben om hun economische en niet-economische doelstellingen te benadrukken. Er bestaat namelijk heterogeniteit in hun bereidwilligheid om hun invloed te gebruiken in het bedrijf (De Massis et al., 2014). Bijvoorbeeld, hoewel families 100% van het bedrijf in bezit kunnen hebben, kunnen ze verschillen in het al dan niet willen aantrekken van niet-familieleden voor het managementteam. Dit soort van beslissingen bepalen ook in hoeverre een familie meer of minder nadruk kan leggen op familie-gerelateerde doelen.

Door het toevoegen van generatiegebonden patronen laat de F-PEC schaal al de tijdsdynamiek zien in de context van de familie en het eigendom. Tijdens de levensloop van een familie evolueert ook het bedrijf. Carlock en Ward (2010) omschrijven deze interactie tussen de familie, het bedrijf en het eigendomssysteem in een levensloopdiagram (zie figuur 2). In het proces van startup naar gevestigd bedrijf evolueren ook de individuele familieleden en deze wijzigingen kunnen invloed hebben op de eigendomsstructuur van het familiebedrijf (Gersick et al., 1997; Carlock & Ward, 2010). Afhankelijk van de generatie die de leiding neemt, evolueren familiebedrijven veelal van een door de eigenaar geleid bedrijf naar een consortium van broers en zussen en in een later stadium naar een consortium van neven en nichten. Deze wijzigingen verlopen niet per se lineair, de opvolger van een door broers en zussen geleid consortium kan bijvoorbeeld net zo goed weer één familielid zijn. Bovendien zal in culturen waar het eerstgeboorterecht wordt toegepast en het familiebedrijf wordt overgedragen aan de oudste zoon, het bedrijf altijd door één eigenaar geleid worden.

Figuur 2: Levensloopdiagram samenstelling van familie, bedrijf en eigendom



Uit: Carlock & Ward (2010)

Wijzigingen in generaties die het bedrijf leiden zullen een aanzienlijk effect hebben op de kenmerken van de familie en het bedrijfsbeleid. Zo hebben Bammens et al. (2008) aangetoond dat een toename in taakconflicten en een vermindering van vertrouwen in latere generatie familiebedrijven, evenals een stijging in familie-ervaring doorheen generaties, van invloed zijn op de taken en de samenstelling van de Raden van Bestuur in Belgische familiebedrijven. De adviseringsbehoefte daalt van de eerste naar de tweede generatie, en stijgt weer bij de derde en latere generaties in het bedrijf, terwijl de behoefte aan controle in latere generaties toeneemt. Bovendien neemt ook het aantal familiale bestuurders toe in latere generaties. Ook Sonfield en Lussier (2004) zien verschillen in familiebedrijven die geleid worden door latere generaties; de eerste generatie is minder voorbereid op opvolging dan families van de 2e en 3e generatie. Ook gebruiken eerste

generatie ondernemers in vergelijking tot hun opvolgers meer eigen vermogen voor de financiering van investeringen dan vreemd vermogen.

Onderzoekers die gebruik maken van het SEW-perspectief bevestigen dat familiebedrijven van elkaar verschillen, en dat sommigen wellicht meer lijken op niet-familiebedrijven dan anderen. De emotionele waarde en betrokkenheid die families verkrijgen door hun invloed in een bedrijf kan worden gebruikt om het bedrijf te versterken, maar bij een aantal bedrijven wordt het ingezet ten gunste van individuele familieleden in plaats van een grotere groep van stakeholder (Kellermans et al., 2012). Bij een steekproef van Taiwanese bedrijven maken Gu et al. (2016) bijvoorbeeld een onderscheid tussen familiebedrijven met een gerichte SEW, namelijk die bedrijven die het welzijn benadrukken van een beperkte groep controlerende eigenaren in het bedrijf met een korte-termijn oriëntatie, en bedrijven met een brede SEW, oftewel zij die zich bezighouden met de belangen van een ruimere groep toekomstgerichte familieleden die voor langere tijd betrokken zijn. Alhoewel beide types SEW worden geassocieerd met niet-economische en familie-gerelateerde doelstellingen, tonen de auteurs aan dat de verschillen in reikwijdte van de begunstigden en de tijdlijn van invloed zijn op hun investeringsbeslissingen. Gu et al. tonen aan dat familiebedrijven met een brede SEW meer investeren in diversificatie dan familiebedrijven met een gerichte SEW. Ze breiden vaker uit naar nieuwe industrieën en diversifiëren het portfolio van familie-investeringen om hun bezittingen op lange-termijn te behouden, terwijl bedrijven met een gerichte SEW deze risicovolle portefeuillediversificatie vermijden.

Een eenvoudiger classificatie van verschillende types familiebedrijven is ontwikkeld door Holt et al. (2016). Deze auteurs maken onderscheid tussen drie types familie-oriëntaties, namelijk (1) business-first ondernemingen, (2) family-first ondernemingen en (3) gebalanceerde ondernemingen. Bij business-first bedrijven wordt het familie-aspect van het bedrijf erkend maar afgezwakt, de traditionele zakelijke prioriteiten wegen het zwaarst. Bij family-first bedrijven zijn de familiebehoeftes de topprioriteit en de familie is de motor van de bedrijfsidentiteit. Tenslotte, bij gebalanceerde bedrijven zijn zowel familie als zakelijke belangen prominent aanwezig, en familieresources en waarden worden ingezet om de kenmerken van het bedrijf te verbeteren.

Er is meer onderzoek nodig om ten volle te begrijpen hoe verschillen in generatie, SEW of familie-oriëntaties invloed hebben op de keuzes en activiteiten van eigenaren en managers in familiebedrijven.

1.3 Sterktes en uitdagingen

Een slotvraag die antwoord behoeft in dit hoofdstuk luidt: "Wat zijn de voornaamste sterktes en uitdagingen van familiebedrijven?". Presteren familiebedrijven bijvoorbeeld beter dan andere bedrijfstypes?

Verschillende studies hebben de prestaties van familiebedrijven vergeleken met de resultaten van niet-familiebedrijven, en de bevindingen zijn tegenstrijdig. Wat betreft S&P 500 bedrijven, tonen Anderson en Reeb (2003) aan dat familie-eigendom resulteert in een effectieve organisatievorm. Familiebedrijven presteren beter dan niet-familiebedrijven, en dit geldt met name voor bedrijven met een familielid als CEO. Toch hebben twee hierop volgende metastudies geen statistisch significant verschil weten te ontdekken tussen de groep familie- en niet-familiebedrijven; ze stellen dat verschillen in prestaties te wijten zijn aan andere activiteiten of contextuele factoren (Boyle et al., 2012; Carney et al., 2015). Gezien de eerder besproken heterogeniteit van familiebedrijven zijn deze tegenstrijdige bevindingen niet verrassend. De familiegeneratie actief in het management of eigendom kan bijvoorbeeld invloed hebben op de bedrijfsprestaties. Op basis van gegevens van Amerikaanse bedrijven tonen Baek en Cho (2017) aan dat tweede generatie eigenaar-managers beter presteren dan de eerste generatie. Daarnaast is er door verschillende auteurs die internationalisatie en innovatie bij familiebedrijven onderzoeken aangetoond dat juist een optimale combinatie van bedrijfs- en familiemiddelen tot meer succes leidt (Coven et al., 2016; Kraus et al., 2016). Tenslotte is het voor familiebedrijven zinvol om naast de reguliere bedrijfsresultaten ook de beoogde resultaten voor de familie te beoordelen, aangezien familiebedrijven ook familie-gerelateerde doelstellingen nastreven. In dit kader hebben Holt et al. (2016) hebben recent een overzicht gepresenteerd van mogelijke indicatoren (zie tabel 2). Naast familie-gerelateerde financiële indicatoren zoals het creëren van familievermogen, zijn niet-financiële resultaten zoals familiegeluk, saamhorigheid en imago belangrijke referentiepunten in de besluitvorming van familie-managers. Tot dusverre

is empirisch onderzoek in familiebedrijven vooral gericht op bedrijfsgerichte financiële resultaten.

Tabel 2: Potentiele maatstaven voor familiebedrijfsprestaties

Firm(s) Outcomes	Family Outcomes
Block Ia: Firm-specific financial outcomes Financial outcomes associated with key firm outcomes that include financial outcomes and product market outcomes. Examples include: • Profitability • Growth • Liquidity	Block IIa: Family-specific financial outcomes Financial outcomes important to the family regardless of involvement with the firm's ownership or operations. Examples include: • Family control • Family income and portfolio value • Family market returns • Firm patient and survivability capital determined by family • Family wealth • Family credit • Family assets (e.g., real estate, stock in firms other than the family firm) • Philanthropic value (i.e., tax deductions)
Block Ib: Firm-specific non-financial internal outcomes Non-financial outcomes associated with effective and efficient internal operations, falling within the boundaries of the firm. Examples include: • Objective measures such as product quality & process efficiency • Subjective measures such as job satisfaction, organizational commitment & stewardship climate	Block IIb: Family-specific non-financial internal outcomes Non-financial outcomes associated with effective and efficient family processes. Examples include: • General family well-being • Emotional well-being • Family happiness • Family cohesion (emotional & cognitive) • Psychological meaning & identity • Autonomy • Belonging • Transgenerational sustainability intentions • Satisfaction with fulfillment of familial obligations.
Block Ic: Firm-specific non-financial external outcomes Non-financial outcomes associated with the perceptions of those beyond the boundaries of the firm(s) regardless of family's involvement with firm(s) Examples include: • Customer loyalty • Customer satisfaction • Firm reputation • Firm image • Social responsibility	Block IIc: Family-specific non-financial external outcomes Non-financial outcomes associated with the perceptions of those beyond the boundaries of the family regardless of the family's involvement with firm(s) Examples include: • Community embeddedness • Family image & prestige • Family legacy
Several firm-centric goals & few family-centric goals	Few firm-centric goals & several family-centric goals

Uit Holt et al. (2016)

Hoewel familiebedrijven niet per se beter presteren dan niet-familiebedrijven, hebben onderzoekers een aantal sterke punten toegeschreven aan familiebedrijven die voortkomen uit hun human, sociaal en financieel kapitaal. Een eerste belangrijk voordeel met betrekking tot het human kapitaal van het familiebedrijf is de betrokkenheid en de inzet van loyale familieleden in het bedrijf. Ze gedragen zich vaak als stewards en hun bijdrage is geworteld in sterke familiale waarden. Lange dienstverbanden van familiale managers en een lange-termijn strategische oriëntatie leiden tot voordelen in de overdracht van kennis door de verschillende familiegeneraties heen. Bovendien leiden op participatie gebaseerde culturen tot verhoogde flexibiliteit en snelle besluitvorming in het bedrijf.

Met betrekking tot hun sociaal kapitaal lijken familiebedrijven meer duurzame relaties met de werknemers en de klanten te ontwikkelen. Ze tonen ook een sterkere betrokkenheid in MVO, filantropie en reageren meer proactief ten aanzien van het milieu. Tenslotte staan familiebedrijven bekend om hun geduldig financieel kapitaal; ze zijn terughoudend in het nemen van risico's die de continuïteit van de onderneming bedreigen (Flören, 2002; Miller et al., 2016, Van Gils et al., 2014). Het resultaat van deze sterktes is dat familiebedrijven vaak veel langer bestaan dan niet-familie bedrijven, en talrijke familiebedrijven zijn marktleiders geworden in hun sector (Miller & LeBreton-Miller, 2008).

De sterktes die aan familiebedrijven worden toegeschreven zijn echter afhankelijk van hoe families omgaan met het balanceren van familie- en bedrijfsbelangen (Kenyon-Rouvinez & Ward, 2005). Dit is een essentiële uitdaging voor alle types familiebedrijven, klein of groot. Als familielid is men binnen de familie vooral bezig met het welzijn en de eenheid van de familie. Echter, als dit streven ook overheerst in het bedrijf kunnen nepotisme en andere soorten altruïstisch gedrag de levensvatbaarheid van het bedrijf uiteindelijk in gevaar brengen (Schulze et al., 2003). Als familielid in het bedrijfssysteem dient men jégens het bedrijf ook te handelen als verantwoord eigenaar en manager, en het rendement en de operationele resultaten te evalueren (Tagiuri & Davis, 1996). Als familiebedrijven te risicomijdend en conservatief zijn (Miller et al., 2016; Naldi et al., 2007), dan kan dit familieondernemers hinderen om de noodzaak tot verandering in te zien bij significante wijzigingen in de familie- of bedrijfsomgeving. Ik zal de potentiële impact van deze maatschappelijke veranderingen explicieter behandelen in het volgende hoofdstuk.



Erwin Janssen

“Als je jezelf steeds weer wilt verbeteren is groei een natuurlijk proces!!”

2. De wijzigende familie- en bedrijfsomgeving

Hoewel de bedrijfscontext nooit stabiel is, zullen de introductie van radicaal nieuwe technologieën en aanzienlijke maatschappelijke veranderingen meer flexibiliteit en aanpassingsvermogen eisen van familiebedrijven. Tegelijkertijd is het familiesysteem zelf ook beduidend aan het wijzigen. Voordat wordt uitgelegd hoe strategisch ondernemerschap de nodige veranderingsprocessen in familiebedrijven kan vergemakkelijken, bespreek ik eerst de uitdagingen waarmee familie-eigenaren en managers in toenemende mate te maken zullen krijgen binnen de strategische besluitvormingsprocessen in hun bedrijven.

2.1 Variatie en verandering in familiesystemen

In hoofdstuk 1 definieerde ik een familie als " een groep mensen verbonden door een gedeelde geschiedenis en een betrokkenheid om gezamenlijk een toekomst te creëren, daarbij rekening houdend met het welzijn en de ontwikkeling van individuele leden " (Hoy & Sharma, 2010: p.49). Desalniettemin is er doorheen diverse culturen en doorheen de geschiedenis een enorme variatie binnen het concept "families" ontstaan.

De wijze waarop cultuur invloed heeft op de perceptie van familie en familiebedrijven werd duidelijk aangetoond door een groep Koreaanse uitwisselingsstudenten die deelnamen aan een cursus 'Ondernemerschap door familiebedrijven' op de hogeschool Windesheim in januari 2017. Na een Nederlands familiebedrijf te hebben bezocht, gaven zij aan zeer verrast te zijn dat (1) niet alle kinderen van de familie geacht werden bij het bedrijf te werken, (2) ook vrouwelijke familieleden aandelen in het familiebedrijf kunnen bezitten, en (3) schoonfamilie gelijkwaardig wordt behandeld, eigendom kan delen en betrokken kan zijn bij het management. Hun algemene kijk op familiebedrijven was nogal negatief vanwege het gunstige Koreaanse overheidsbeleid voor "chaebols". Chaebols zijn grote familieconcerns (zoals Samsung), en in de afgelopen jaren heeft de overheid vaak gratie verleend aan familiebedrijfsleiders voor corruptie en andere bedrijfscriminaliteit. Dit heeft bij Zuid-Koreanen de indruk gewekt dat er voor grote familiebedrijven andere wetten en regels gelden. Het begrijpen van deze culturele verschillen is vooral belangrijk voor familiebedrijven die willen exporteren naar internationale markten. Bovendien kan het raadzaam zijn om bij

directe buitenlandse investeringen in dit soort landen niet in dezelfde mate als in westerse landen de nadruk te leggen op het imago als familiebedrijf.

Naast culturele verschillen zijn ook de kenmerken en de samenstelling van families sterk veranderd in de afgelopen dertig jaar (OECD, 2011) en deze wijzigingen zullen hun weerslag hebben op het functioneren van familiebedrijven. Was in de jaren 60 het kerngezin - met een huismoeder, een werkende vader en één of meer kinderen - nog de norm, nu is diversiteit in gezinssamenstelling meer gemeengoed.

Families zijn kleiner geworden omwille van een scherpe daling in geboortecijfers en omwille van de toenemende levensverwachting. In alle OECD landen behalve Canada, Chili, Mexico en Ierland hebben de helft van de huishoudens geen kinderen (OECD, 2011). Volgens het CBS hebben in 2016 33% van alle Nederlandse huishoudens kinderen. Daarnaast hebben deze families gemiddeld maar 1,7 kinderen. Wat het familiebedrijf betreft impliceert dit dat zelfs wanneer men de competenties van de kinderen buiten beschouwing laat, het potentiële aantal opvolgers in management en eigendom beperkt zal zijn. Bovendien, met minder huwelijken en het toenemend aantal scheidingen groeien steeds meer kinderen op in een eenouder- of nieuw samengesteld gezin. Jongere mensen kiezen vaker voor samenwonen in plaats van het huwelijk. Deze veranderingen, die resulteren in vagere grenzen tussen wie binnen of buiten de familie staat, lijken sterkere vormen van familiale governance te eisen. Familiestatuten kunnen de voorwaarden vastleggen voor eigendom en management. Zowel opvolging als goed bestuur zijn onderwerpen die door het Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven worden onderzocht; in hoofdstuk 5 wordt meer informatie gegeven over deze projecten.

Verder stijgt in de meeste ontwikkelde landen het opleidingsniveau van jonge mensen. Volgens het CBS (2013) had in 2012 28% procent van de Nederlandse bevolking een HBO of hogere opleiding en deze cijfers zijn de laatste vijf jaar marginaal toegenomen. Dit houdt in dat goed opgeleide kinderen met een familiebedrijfsachtergrond momenteel veel meer opties hebben dan enkel werken in het familiebedrijf. Een studie uitgevoerd door onderzoekers van het Sankt-Gallen Center for Family Business, en dit op basis van gegevens van meer dan 30.000 potentiële opvolgers van familiebedrijven wereldwijd, laat zien dat slechts één op vijf (19,7%) van hen open staat voor het overnemen van het familiebedrijf

(Zellweger et al., 2012). Een onderzoek onder 700 familiebedrijven in Nederlands-Limburg toonde aan dat één op de drie familie-eigenaren ook aangaven dat hun kinderen niet zullen kiezen voor opvolging, waardoor zij bedrijf op termijn zullen moeten verkopen (Huybrechts & Van Gils, 2015). Volgens Zellweger et al. (2012), is het makkelijker de kinderen te motiveren om voor het familiebedrijf te kiezen als de ouders (1) bij de volgende generatie een gevoel van betrokkenheid weten te creëren, (2) een positief gevoel omtrent de ondernemende familietraditie weten te scheppen, (3) positieve ondernemende rolmodellen zijn, (4) ervoor zorgen dat hun bedrijf een aantrekkelijke grootte heeft en (5) een portfolio aan bedrijven in hun bezit hebben. Deze aanbevelingen staan volledig op één lijn met het belang van strategisch ondernemerschap binnen familiebedrijven. Families dienen strategisch te plannen voor opvolging in eigendom en/of management, maar moeten ook het bedrijfssysteem zodanig ontwikkelen dat het ruimte biedt voor de nieuwe generatie en een stijgend aantal familiale aandeelhouders. Ik zal deze kwestie explicieter behandelen in hoofdstuk 3.

Een laatste onderwerp omtrent wijzigingen in families betreft de langere levensverwachting van familieleden. Hoewel eigenaar-managers in beursgenoteerde familiebedrijven al een dienstverband hebben dat tot drie keer hoger ligt dan bij managers in beursgenoteerde niet-familiebedrijven (Miller en Le Bretton-Miller, 2005), biedt een hogere levensverwachting ondernemers de mogelijkheid om het familiebedrijf nog langer te blijven besturen. Bij het congres van het 'Family Firm Institute' in 2016 uitte een bekende Amerikaanse advocate haar zorgen omtrent het competentieniveau van oudere familiale managers en bestuurders en zocht ze naar mogelijkheden om deze competenties te toetsen. Zij refereerde aan de casus Shelly Sterling, die in 2014 het NBA basketbalteam de Los Angeles Clippers verkocht aan Steve Balmer zonder toestemming van haar man. Sterling kon deze actie uitvoeren nadat drie psychologen hadden geconstateerd dat haar man tekenen vertoonde van Alzheimer. De daaraan verbonden conclusie was dat hij niet langer in staat zou zijn beslissingen te nemen betreffende juridische zaken. Zij activeerde, als onderdeel van de familietrust, de "niet-competentie" clause om zo zelf aan de macht te komen (Vardi, 2004). Alhoewel dit een extreme case is, berichten kranten regelmatig over de problemen van opvolgers in hun relatie met patriarchale bedrijfseigenaren. Sonnenfeld omschrijft deze problematiek als volgt (1991, p. 3): "Als de tijd is gekomen om een stapje opzij te doen, zijn

leiders plots bevangen door de angst dat hun vertrek ook hun heldenstatus teniet doet, dit een duikvlucht inhoudt in de afgrond van onbeduidendheid, een soort van sterven". Dit probleem is groter bij familiebedrijven waar de identiteit van de eigenaar sterk verweven is met die van het bedrijf (Sonnenfeld en Spence, 1989). Desondanks is het tijdig plannen van de opvolging in het huidige snel wijzigende bedrijfsklimaat nog belangrijker geworden. Een aanverwante kwestie is de impact van de leeftijd van de CEO op de besluitvorming in het familiebedrijf. Alhoewel Kellermanns et al. (2008) bij een groep van Amerikaanse familiebedrijven geen significante correlatie zagen tussen de leeftijd van de CEO en ondernemende activiteiten of banengroei, hebben andere onderzoekers (Musteen et al., 2006) aangegeven dat CEO's conservatiever worden naargelang hun diensttermijn voortduurt. Gezien het tempo van radicale verandering in de bedrijfsomgeving, wordt er in onderzoek steeds meer aandacht gegeven aan de impact van de leeftijd van familie-eigenaren en managers op de besluitvorming in het bedrijf.

2.2 Een dynamische bedrijfsomgeving

Volgens Klaus Schwab, oprichter en voorzitter van het Wereld Economisch Forum (2016) staan we aan de vooravond van de Vierde Industriële Revolutie, een revolutie gekenmerkt door een fusie van technologieën die de grenzen tussen het fysieke, digitale en biologische doet vervagen. Hij stelt:

"Er zijn drie redenen waarom de huidige transformaties niet enkel een verlenging zijn van de Derde Industriële Revolutie, maar juist ook een Vierde en specifieke revolutie aankondigen: snelheid, omvang en de impact van systemen. Het tempo van de huidige ontwikkelingen heeft geen historisch precedent. Vergeleken met voorgaande industriële revoluties ontwikkelt de Vierde zich exponentieel in plaats van lineair. Daarnaast ontwricht het bijna elke sector in elk land. De reikwijdte en diepte van deze veranderingen zijn de voorbodes van de transformatie van complete productie, management en bestuursystemen".

De digitale revolutie heeft ons dagelijks leven op bijna elk front veranderd. Informatie kan worden omgezet in nullen en enen, en zodoende wordt data verzonden via het internet, mobiele telefoons en opgeslagen in de cloud. De introductie van mobiele toestellen en apps heeft traditionele bedrijfsmodellen getransformeerd. Uber, Airbnb, CouchSurfing, het zijn maar een paar voorbeelden van ondernemende initiatieven die de transportsector en de

toerisme-industrie significant hebben gewijzigd. De experimenten van Google en Uber met autonome voertuigen zal de transportsector verder transformeren en ook andere sectoren ontwrichten. Roam, een “samen wonen en werken” initiatief in verschillende continenten, is een voorbeeld van een jong bedrijf dat het onderscheid tussen werk, leven en reizen doet vervagen. Het speelt in op het doel van veel jonge mensen om de wereld te verkennen en een betere werk-privébalans te vinden dan hun ouders. Van bedrijven als Apple, Facebook, Amazon, Google en Microsoft is al gezegd dat ze zo onmisbaar zijn als energie (Haeck, 2017). De impact die deze bedrijven hebben op het bedrijfsleven werd recent ook al aangetoond toen mondiale bedrijven in de auto-industrie afzagen van investeringen in Mexico naar aanleiding van twitterberichten van een verkozen president in de US over invoerbelastingen. Blockchains, big data, 3D-printen transformeren de waardeketen van mondiale productie- en distributiebedrijven. Naast de digitale revolutie wordt ook van de genoomrevolutie voorspeld dat deze ons leven, werk, welzijn en welvaartspatroon zal veranderen. Alle levensvormen kunnen nu worden gecodeerd in de letters "G-A-T-C" van het DNA, en zo worden "geprogrammeerd" om voedsel, brandstoffen of menselijk weefsel te produceren (Enriquez en Gullans, 2015). Binnen 50 jaar zouden alle vormen van kanker genezen moeten kunnen worden. Microsoft en Facebook, spelen bijvoorbeeld een actieve rol in deze wetenschappelijke ontwikkelingen door de codes te kraken van zieke cellen om ze daarna opnieuw te programmeren. Wetenschappers werken zelfs aan een DNA-computer die binnen lichaamscellen kan leven om fouten in lichaamssystemen te vinden en zieke cellen op te ruimen (Knapton, 2016).

Op basis van gesprekken met CEO's en senior managers van multinationals, voorspelt Klaus Schwab (2016) dat deze veranderingen op vier manieren hun weerslag zullen hebben op bedrijven:

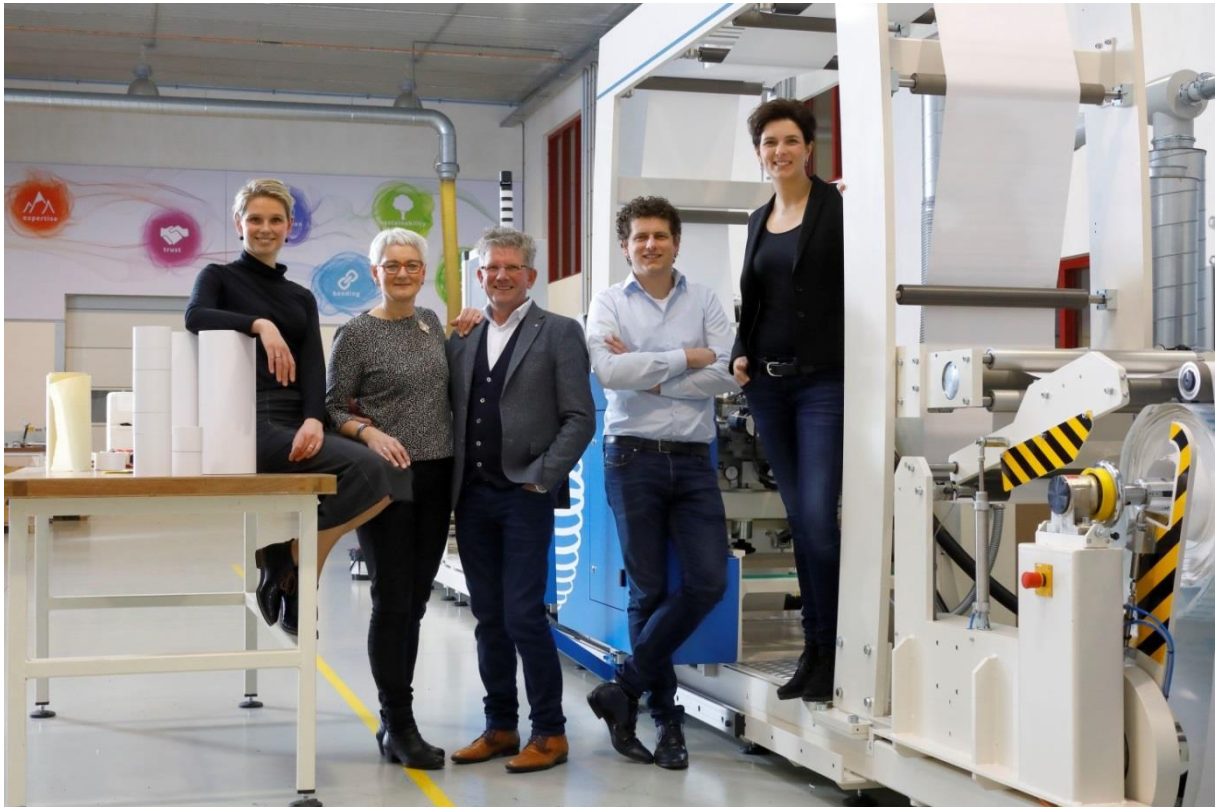
"Algeheel genomen zijn er vier belangrijke effecten die de Vierde Industriële Revolutie heeft op het bedrijfsleven: op klantverwachtingen, op productverbetering, op innovatie via samenwerking, en op organisatievormen. Consumenten of B2B omgeving, het zijn klanten die steeds meer in het middelpunt van de economie staan, en alles is er op gericht deze klanten een betere service te verlenen. Fysieke producten en diensten kunnen nu worden uitgebreid met digitale mogelijkheden om hun waarde voor de consument te verhogen. Nieuwe technologieën maken producten duurzamer en robuuster, terwijl data &

analysemogelijkheden de wijze veranderen waarop ze gebruikt worden. Om te voldoen aan nieuwe klantverwachtingen, om op-gegevens-gebaseerde diensten te kunnen leveren, en nieuwe data en analyse mogelijkheden te kunnen integreren zijn nieuwe vormen van samenwerking nodig, vooral gezien de snelheid waarmee innovatie en transformatie plaatsvindt. De opkomst van mondiale platforms en andere nieuwe bedrijfsmodellen betekent daarnaast ook dat talent, cultuur en organisatievormen opnieuw moeten afgebakend worden".

Onderzoekers binnen de domeinen van ondernemerschap en strategie (Hitt et al., 2001; Kuratko et al., 2009) hebben reeds bevestigd dat veranderingen voortvloeiend uit technologie en globalisatie leiden tot een competitief landschap waarin bedrijfsmodellen constant worden uitgedaagd. Zij hebben "strategisch ondernemerschap" geïntroduceerd als een mogelijke methode om individuele, familie- en bedrijfsdoelstellingen te realiseren binnen een context die zich kenmerkt door substantiële onzekerheid. In het volgende hoofdstuk behandel ik dit onderwerp in meer detail.



MAAN
ENGINEERING



Wieteke, Mariet, André, Sjoerd en Annelie Jansen

“Anders denken heeft ons gebracht waar we nu zijn. We stimuleren onze mensen om ook anders te denken, innovatief te zijn, en zo samen de toekomst van ons bedrijf te waarborgen.”

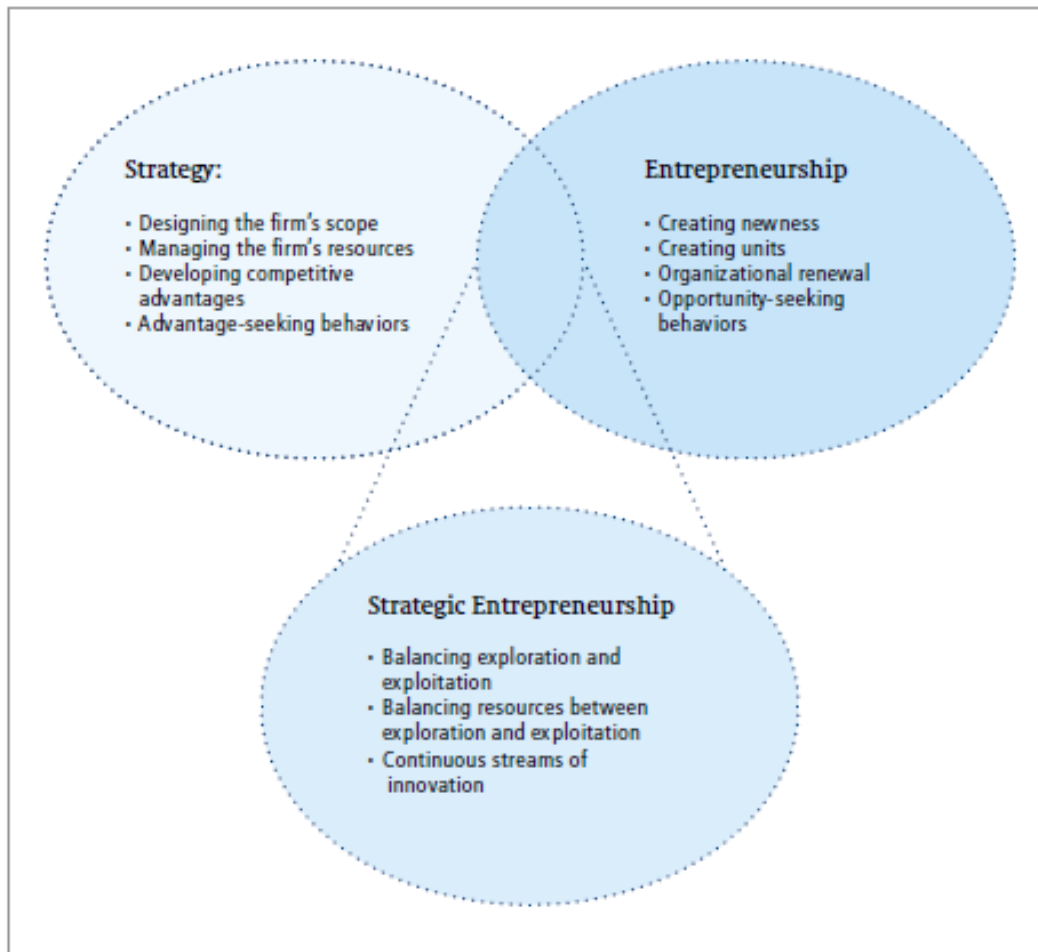
3. Strategisch ondernemerschap

In dit hoofdstuk start ik met een definitie van strategisch ondernemerschap, bespreek ik de voornaamste drijfveren ervan en leg ik de voordelen en uitdagingen uit voor familiebedrijven die strategisch ondernemerschap willen toepassen. Daarna ga ik uitgebreid in op hoe dit type strategisch gedrag het innovatieniveau van familiebedrijven kan versterken. Alhoewel strategisch ondernemerschap vaak wordt toegepast ter verbetering van financiële resultaten, bespreek ik ook de voordelen ervan binnen de context van duurzaamheid en maatschappelijke betrokkenheid. Tenslotte toon ik aan hoe het toepassen van strategisch ondernemerschap kan leiden tot de ontwikkeling naar een meer toekomstgerichte ondernemende bedrijfsfamilie.

3.1 Het definiëren van strategisch ondernemerschap

Het concept van strategisch ondernemerschap werd geïntroduceerd door Hitt et al. (2001) en verwijst naar mogelijke acties die organisaties kunnen ondernemen in een nieuwe bedrijfsomgeving die gekenmerkt wordt door verandering, complexiteit, chaos en tegenstellingen (Kuratko & Audretsch, 2009). Zij definiëren strategisch ondernemerschap als "ondernemerschap met een strategisch perspectief" (p.480), en suggereren dat nieuwe ondernemingen en gevestigde bedrijven tegelijkertijd strategisch en ondernemend moeten zijn. Ondernemend zijn impliceert dat bedrijven zich moeten richten op het identificeren en benutten van nieuwe kansen, terwijl strategie refereert naar het ontwikkelen en behouden van een concurrentievoordeel (Venkataraman & Sarasvathy, 2001). Sommige onderzoekers (Ireland & Webb, 2007; Webb et al., 2010) hebben het concept nog doorontwikkeld met een focus op innovatie, en definiëren strategisch ondernemerschap als: "de inspanningen van een bedrijf om tegelijkertijd het huidige concurrentievoordeel te exploiteren en de ideeën te exploreren die de basis vormen voor het toekomstige concurrentievoordeel (p. 50)." In figuur 3 wordt geïllustreerd dat de uitkomst van dit proces een continue focus op innovatie zou moeten zijn, en dus een gestage stroom van incrementele en radicale nieuwe ideeën. In deze context zou strategisch ondernemerschap bedrijven helpen om te gaan met de toenemende "tijdelijkheid" van concurrentievoordelen (Webb et al., 2010).

Figuur 3: Strategisch ondernemerschap: het stimuleren van een continue focus op innovatie in bedrijven

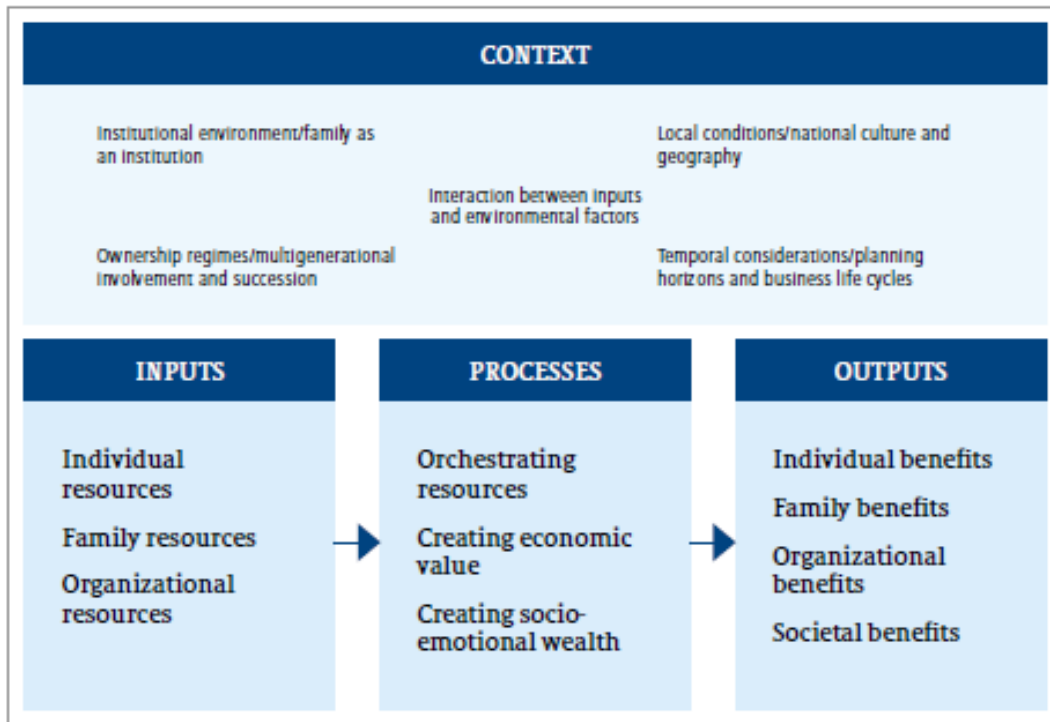


Uit: Ireland & Webb (2007)

Volgens Lumpkin et al. (2011) zijn er maar een beperkt aantal onderzoekers die de rol van strategisch ondernemerschap in familiebedrijven hebben onderzocht. Toch geven deze auteurs aan dat dit perspectief het potentieel heeft om nieuwe inzichten op te leveren in het verklaren van het succes van familiebedrijven. In het verleden hebben te veel onderzoekers zich gericht op het behoud van de competitieve positie van familiebedrijven in plaats van te focussen op strategische groeiactiviteiten. In vergelijking met Ireland en Webb nemen deze auteurs in hun definitie van strategisch ondernemerschap ook heel wat meer aspecten op dan enkel bedrijfsinnovatie. Hun input-proces-output schema toont aan dat het inzetten van individuele, familie- en bedrijfsresources (zie figuur 4) tot voordelen kan leiden voor individuen, families, ondernemingen en de maatschappij als geheel. De uitkomsten van het

strategisch ondernemerschap zijn ook afhankelijk van contextuele factoren die uniek zijn aan familiebedrijven, zoals de lange-termijn oriëntatie.

Figuur 4: Een raamwerk voor strategisch ondernemerschap in familiebedrijven



Uit: Lumpkin et al. (2011)

In alle definities van strategisch ondernemerschap wordt het combineren van nieuwe opportuniteiten en het uitbouwen van een concurrentieel voordeel centraal gesteld. Om dit gedrag te stimuleren zijn de volgende aspecten van cruciaal belang, ongeacht het type bedrijf (Ireland et al., 2003; Webb et al., 2010):

- 1) Het ontwikkelen van een ondernemende mentaliteit
- 2) Het creëren van een ondernemende cultuur en ondernemend leiderschap
- 3) Een strategisch beheer van de resources
- 4) Het toepassen van creativiteit om innovatie te stimuleren

Een ondernemende mentaliteit moet het mogelijk maken voor individuen, families en organisaties om snel oog te krijgen voor nieuwe kansen, hierop te reageren en zich aan te passen, zelfs onder zeer onzekere omstandigheden (McGrath & MacMillan, 2000). Het vraagt alertheid met betrekking tot de acquisitie en integratie van nieuwe en bestaande kennis, met als doel groeigerichte ambities te realiseren (Ireland et al, 2003;. Webb et al.,

2010). Een ondernemende cultuur is een cultuur die creativiteit stimuleert, het nemen van risico's toejuicht en mislukkingen ziet als leermomenten. Bovendien faciliteert ondernemend leiderschap een regelmatige evaluatie van de dominante logica, bestaande routines en het huidige bedrijfsmodel. Daarnaast dienen de menselijke, sociale en financiële resources gestructureerd, gegroepeerd en ingezet te worden om de vereiste capaciteiten te ontwikkelen. Tijdens dit hele proces ondersteunt creativiteit de ontwikkeling van een continue stroom aan incrementele en radicale innovaties.

Een aantal familiebedrijven excelleert in strategisch ondernemerschap terwijl bij anderen het familie-aspect een negatieve invloed op dit soort van strategisch gedrag heeft (Lumpkin et al., 2011; Webb et al. (2010). Habbershon en Williams (1999) beklemtonen dat families beschikken over een unieke bundel aan resources, "familiness", en dat deze resources zowel een bron van competentie als van starheid kunnen vormen. De relaties binnen de familie en de interactie tussen de familie- en het bedrijfssysteem beïnvloeden de waarde die aan deze familie-middelen kan worden ontleend (Habbershon et al., 2003). Webb et al. (2010) stellen bijvoorbeeld dat wanneer de familie zich sterk identificeert met het bedrijf, er een hoge mate van loyaliteit ontstaat tussen familieleden. Via strategisch ondernemerschap kan de familie dan het succes op lange termijn waarborgen. Toch kan een te sterke identificatie ook resulteren in weerstand tegen verandering. Hoewel lange dienstverbanden van de familiale CEO de overdracht van kennis binnen het bedrijf kan bevorderen, kan het het net zo goed de creativiteit en innovatie onderdrukken. Er is meer onderzoek nodig om te begrijpen wanneer en hoe familiefactoren strategisch ondernemerschap positief of negatief beïnvloeden.

In de volgende secties bekijk ik hoe de betrokkenheid van de familie drie verschillende domeinen van strategisch ondernemerschap beïnvloedt, namelijk innovatie, duurzaamheid/maatschappelijke betrokkenheid en groei. Voor elk van deze onderwerpen vat ik kort samen welke kennis er al beschikbaar is en identificeer ik nieuwe onderzoeksvragen. Antwoorden op deze vragen leveren kennis op die familiebedrijven ondersteunen in het proces van strategisch ondernemerschap.

3.2 Innovatie en kennismanagement in familiebedrijven

Familiebedrijven worden vaak afgeschilderd als conservatief en statisch, maar recent onderzoek spreekt dit tegen. Duran et al. (2016) analyseerden de resultaten van 108 innovatiestudies in 42 landen tussen 1981-2012, en concludeerden dat familiebedrijven overall innovatiever zijn. Familiebedrijven investeren minder in R&D (innovatie-input), maar vanwege betere conversieprocessen, realiseren zij wel meer nieuwe productintroducties en patentcitaties (innovatie-output). De auteurs stellen dat familiebedrijven minder investeren in innovatie dan niet-familiebedrijven, en wel omwille van twee redenen. Ten eerste zijn ze gevoeliger voor onzekerheid, aangezien het vermogen van de familie vaak binnen één of een paar bedrijven geconcentreerd is. Ten tweede, familiebedrijven zijn minder bereid om extern kapitaal voor innovatie aan te trekken omdat zij pogen hun SEW en hun familie-gerelateerde doelstellingen te beschermen, zoals bijvoorbeeld het behoud van de controle van het bedrijf. Tegelijkertijd zijn zij efficiënter in het omzetten van hun resources in innovatieoutput, wellicht omdat families meer bereid en meer capabel zijn hun innovatieproces te controleren. Bovendien kunnen zij tijdens het conversieproces rekenen op langdurige, op vertrouwen gebaseerde relaties met interne en externe stakeholders zoals klanten en werknemers. Duran et al. (2016) verwijzen tevens naar de heterogeniteit tussen familiebedrijven. Het gevonden effect is sterker als de CEO van het familiebedrijf van een latere generatie is. Voor eerste generatie ondernemers bleek de innovatie-input hoger te zijn, en de innovatie-output lager.

Hoewel deze overzichtsstudie sterk bijdraagt aan het begrijpen van innovatie bij familiebedrijven en nuttige tips oplevert voor besluitvormers in familiebedrijven betreffende het belang van een efficiënte toewijzing van de familie- en bedrijfsresources, blijven veel elementen van het innovatieproces nog onduidelijk. Ten eerste, zoals de auteurs ook zelf aangeven, is het niveau aan financiële investeringen in R&D niet de enige beschikbare inputfactor om innovatie te stimuleren, vooral niet in kleine en middelgrote familiebedrijven. Bammens et al. (2014) tonen aan dat werknemers in familiebedrijven sterk informeel betrokken zijn bij creativiteit en innovatie, onder meer omdat zij percipiëren dat er ze vanuit de familie meer ondersteund worden in dit proces. Ten tweede, hoewel familiebedrijven langdurige, op vertrouwen gebaseerde relaties kunnen hebben met diverse stakeholders, concluderen verschillende studies (Classen et al., 2012 ; Kotlar et al., 2013) dat

familiebedrijven minder graag samenwerken met potentiële partners in innovatiegerelateerde netwerken. Tegelijkertijd blijkt dat de snelle technologische veranderingen rondom het bedrijf deze samenwerking belangrijker maakt. Er blijven veel vragen open omtrent de voordelen en uitdagingen van familiebedrijven in open innovatienetwerken (Brinkerink et al., 2017). Ten derde, nieuwe productontwikkeling of patenten zijn niet noodzakelijkerwijs de enige uitkomsten van een innovatieproces. Bij productiebedrijven, bijvoorbeeld, blijken service-innovaties gekoppeld aan productinnovaties ook bevorderlijk voor de ontwikkeling van concurrentievoordelen (Mennens et al., 2016). Voor zover wij weten is er tot dusver ook geen kennis ontwikkeld over hoe familiebedrijven zich aanpassen in het kader van de digitale revolutie, en hoe ze scoren met betrekking tot de digitalisatie van hun producten of diensten. Alhoewel familiebedrijven toch meer lijken te investeren in incrementele en minder risicovolle innovaties, weten we eveneens weinig over hoe ze een balans zoeken tussen incrementele en radicale innovaties (Classen et al., 2014). Tenslotte kunnen ondernemende families meerdere bedrijven bezitten, waarvan enkele meer gericht kunnen zijn op het benutten van het huidige concurrentievoordeel en anderen meer focussen op toekomstige kansen en meer radicale vormen van innovatie. Nieuwe studies naar strategisch ondernemerschap zouden zich kunnen richten op het bestuderen van de diversiteit in innovatie-portfolio's bij familiebedrijven en de familieantecedenten die daaraan gekoppeld zijn.

Gerelateerd aan het onderwerp van innovatie is het topic kennismanagement in familiebedrijven. Familieleden ontwikkelen een diepe, bedrijfsspecifieke kennis tijdens hun ontwikkelingsproces in de familie en het familiebedrijf. Chirico & Salvato (2008, 2012) tonen aan dat het opnemen van kennis, oftewel de mate waarmee familieleden elkaars unieke kennis kunnen herkennen, assimileren en benutten, een positief effect heeft op de ontwikkeling van nieuwe producten. De netwerken van de familie en de betrokkenheid van de familieleden stimuleren de opname van kennis, terwijl conflicten in familierelaties dit juist verstoren. Tegelijkertijd is het voor innovatie ook noodzakelijk dat er kennis van buiten de organisatie wordt verworven, en dit vraagt om een voldoende niveau aan absorberend vermogen. Met het huidige overaanbod aan informatie (Bowden & Robinson, 2009) is het bovendien belangrijk dat bedrijven kunnen filteren hoe nuttig de binnenkomende informatie is. Een recente studie van de Kamer van Koophandel (2017) bij 1710 Nederlandse kleine en

middelgrote bedrijven toont aan dat maar 40% zich structureel bezighoudt met databeheer, 44% kansen ziet in big data, maar het dagelijkse gebruik van deze data in de context van strategische beslissingen komt zelden voor.

3.3 Duurzaamheid en maatschappelijke betrokkenheid van bedrijfsfamilies

Strategisch ondernemerschap in familiebedrijven is niet enkel gericht op economische vooruitgang. Een recente literatuurstudie (Van Gils et al., 2014) over sociale vraagstukken in familiebedrijven toont dat families ook zoeken naar kansen waar een grotere groep stakeholders baat bij heeft. Familiebedrijven lijken sterker afgestemd te zijn op sociaal engagement dan niet-familiebedrijven omdat zij waarde hechten aan de continuïteit van hun onderneming, de relaties met hun werknemers en de reputatie van het bedrijf en de familie binnen de (lokale) gemeenschap.

Tot dusver is er weinig inzicht in het duurzaamheidsbeleid bij familiebedrijven. Bestaande onderzoeken zijn vooral gericht op agrarische familiebedrijven om na te gaan hoe de bedrijfsvoering duurzamer en ecologisch kan worden (Darnhofer, 2010). In deze studies zijn de effecten van het inzetten van specifieke familieresources echter grotendeels genegeerd. Tegelijkertijd hebben studies over kleine, middelgrote, en grote familiebedrijven in de VS aangetoond dat deze bedrijven beter in staat zijn een milieuvriendelijk beleid te faciliteren (Craig & Dibrell, 2006), en dat zij actiever zijn bij het verminderen van milieuverontreiniging, meer zelfs dan wat wettelijk is voorgeschreven (Berrono et al., 2010). Bij een steekproef onder Taiwanese bedrijven in de maakindustrie, constateren Huang et al. (2009) dat familiebedrijven zich meer bezig houden met milieuvriendelijke bedrijfsvoering, met name omdat de kernwaarden van het familiebedrijf en de bedrijfscultuur meer aandacht geven aan de interne stakeholders (zoals werknemers) dan bij niet-familiebedrijven. Desalniettemin zullen proactieve milieugerichte strategieën afhangen van de mate waarin de familie daadwerkelijk haar familie-gerelateerde resources positief kan inzetten binnen het bedrijf.

Familiebedrijven lijken ook goed te presteren wat betreft het identificeren van, en het zich engageren, in sociale projecten die voordelen opleveren voor het individu, de familie, het bedrijf en de maatschappij. Van de 200 grootste onafhankelijke stichtingen in de VS waren

55% familiaal (Lungeanu & Ward, 2012). Maar ook bij kleine en middelgrote familiebedrijven lijkt de inzet van de familie een positief effect te hebben op maatschappelijke betrokkenheid en het filantropische (goede doelen) engagement (Lits & Steward, 200; Campopiano et al., 2014). Voor een groep van Italiaanse familiebedrijven constateerden Campopiano et al. (2014) wel dat betrokkenheid van de familie in het management dit gedrag negatief kan beïnvloeden. Helaas is er tot dusverre beperkte kennis aanwezig over deze sociale processen bij familiebedrijven, de factoren die deze bedrijven motiveren om zich maatschappelijk te engageren en de resultaten ervan.

3.4 Groei in ondernemende bedrijfsfamilies

Alhoewel ongeveer één op de vijf bedrijven in de Fortune Global 500 (een database die 's werelds grootste bedrijven op basis van hun omzet registreert) familiebedrijven zijn (The Economist, 2014), en veel bedrijfsleiders in familiebedrijven sterke groeiambities hebben (PwC, 2016), worden familiebedrijven in het algemeen omschreven als risico-vermijdend en minder groeigericht (Donckels & Frolic, 1991). Het verder laten groeien van het familiebedrijf kan een verdere professionalisering verlangen van de onderneming indien de vaardigheden ontbreken in de familie. Bovendien vereist dit ook vaak extern kapitaal om de uitbreiding te financieren. Beide acties kunnen strijdig zijn met de prioriteiten van familieleden om hun SEW veilig te stellen (James, 1999). Hetzelfde geldt voor strategische diversificatie, overnames en internationalisatie. Familiebedrijven diversifiëren minder zowel in het binnen- als het buitenland (Gomez-Mejia et al., 2010) en familie-eigendom is omgekeerd evenredig aan het aantal dollars uitgegeven voor acquisities bij Fortune 1000 bedrijven (Miller et al., 2012). Recente cijfers van de PwC studie uit 2016, waarvoor 2802 senior familiebedrijfsleiders uit 50 landen werden geïnterviewd, bevestigen deze bevindingen. Eén op de drie familiebedrijven is nog steeds in één sector actief en enkel in hun thuismarkt. Veranderingen in de concurrentiepositie van deze bedrijven maken hen zeer onstabiel wat betreft de financiële prestatie. De enquête laat ook zien dat 72% zichzelf over vijf jaar nog dezelfde productportfolio's of diensten ziet aanbieden, en 53% lijkt diversificatie als onbelangrijk te zien. Tenslotte blijkt slechts 25% van de familiale leidinggevendenden verkoopresultaten te realiseren in het buitenland, terwijl de veranderingen in het bedrijfsomgeving van veel familiebedrijven toch meer mondiale inspanningen zouden rechtvaardigen (Patel et al., 2012).

Essentieel voor zowel interne als externe groei is een strategische aanpak, of de ontwikkeling van een strategisch plan (PwC, 2016; Ward, 2016). Snelgroeierende familiebedrijven hanteren een proactieve strategie en richten zich op hoogwaardige producten en diensten. Regelmatig delen zij ook prestatiegegevens met hun werknemers (Upton et al., 2001). Bovendien wordt portfolio-ondernemen, waarbij een familie meerdere bedrijven in eigendom heeft, gezien als een uitstekende methode om groeikansen te benutten (Akhter, 2017). Familieondernemers die willen doorgroeien engageren zich in meerdere bedrijfsactiviteiten tegelijkertijd om de winstgevendheid te maximaliseren en hun risico's te spreiden (Sieger et al., 2011). Bovendien bieden de diverse inkomstenbronnen resulterend uit het bedrijvenportfolio meer kansen voor familieleden om deel uit te maken van het bedrijf (Carter en Ram, 2003). Onderzoek naar de beweegredenen van ondernemende bedrijfsfamilies om groei te versterken, onder andere via het ontwikkelen van een gediversifieerd portfolio aan activiteiten, behoeft meer aandacht.



Ilse Matser en Anita Van Gils – Lectoren Familiebedrijven bij het Landelijke Expertisecentrum Familiebedrijven van de Hogeschool Windesheim

4. Doelstellingen van de leerstoel "Strategisch ondernemerschap in familiebedrijven"

Het doel van deze leerstoel is om te onderzoeken hoe strategisch ondernemerschap de verdere groei en ontwikkeling van familiebedrijven kan stimuleren, onder andere door middel van portfolio ondernemerschap. Ik ben ervan overtuigd dat het stimuleren van ondernemerschap binnen familiebedrijven zal leiden tot meer welvaart voor de betrokken families en tot economische groei voor de regio's waarbinnen deze activiteiten plaatsvinden. Wanneer families de toekomst van het bedrijf over meerdere generaties willen waarborgen, zou de inzet van familie-gerelateerde resources ook de focus op duurzaamheid binnen hun bedrijven moeten faciliteren. Daarnaast kan de creatie van een portfolio aan innovatieve en groeigerichte activiteiten en/of bedrijven de aantrekkelijkheid van het bedrijf verhogen voor de volgende generatie. Deze betrokkenheid van deze volgende generatie hoeft niet noodzakelijk te betekenen dat er een opvolger komt in het management van het bedrijf, maar dit kan ook als familieaandeelhouder, als oprichter van een nieuwe onderneming binnen een familiale bedrijfsgroep of als manager van een nieuw overgenomen bedrijf dat beter bij het competentieprofiel past van de volgende generatie familieleden.

De onderzoeksvragen die ik binnen deze leerstoel in eerste instantie graag verder wil bespreken met leden van bedrijfsfamilies zijn:

- Welke (familie-gerelateerde) resources zijn van invloed op de samenstelling van een innovatie-portfolio in familiebedrijven? Hoe worden verschillende soorten (familie-gerelateerde) resources toegewezen aan verschillende innovatieprojecten, zoals product, proces, diensten of organisatorische innovaties? Hoe balanceren familiebedrijven tussen meer incrementele en meer radicale innovatieprojecten? Hoe beïnvloeden verschillende soorten (familie-gerelateerde) middelen (menselijk, maatschappelijk en financieel) en activiteiten het succes van innovatieprojecten?
- Hoe gaan ondernemende families om met de huidige uitdagingen omtrent kennisverwerving, codering en verspreiding binnen de organisatie?

- Welke factoren stimuleren ondernemende families in het kiezen voor meer duurzaamheid in hun innovatieproces, en hoe kunnen deze innovaties bijdragen aan een meer inclusieve samenleving?
- Wanneer en waarom maken families strategische besluiten die groei stimuleren, zoals de beslissing tot overnames en innovatieve spin-offs of startups om het bedrijfsportfolio uit te breiden? Beïnvloeden deze strategische veranderingen de houding van volgende generatie familieleden wat betreft opvolging in het bedrijf?
- Hoe kunnen human resources en goed bestuur georganiseerd worden binnen bedrijfsgroepen van de familie om het strategisch ondernemerschap proces te verbeteren?
- Hoe kunnen institutionele partners zoals regionale en nationale overheden, onderzoeksinstituten en universiteiten ondersteuning bieden aan strategisch ondernemerschap bij ondernemende bedrijfsfamilies?

Om het onderzoeksprogramma verder te ontwikkelen zal het onderzoeksteam eerst een grootschalige studie uitvoeren bij bedrijven in de regio. Ons doel is om meer inzicht te verwerven in beslissingen van familiebedrijven betreffende innovatie, kennismanagement, duurzaamheid en groei. Op basis van deze gegevens zijn we in staat in discussie te treden met ondernemende families over hun behoeftes en zorgen aangaande deze onderwerpen. Wat betreft de onderwerpen human resources, governance en duurzaamheid zullen de onderzoeksdoelen worden ontwikkeld in samenwerking met andere lectoren in de hogeschool Windesheim. Ik ambieer ook samen te werken met de leerstoelen aan andere hogescholen en universiteiten, o.a. via het ontwikkelen van een gezamenlijk SIA RAAK voorstel.

Bedrijfsfamilies die geïnteresseerd zijn om met ons samen te werken aan dit onderzoek zijn erg welkom. Onze contactgegevens zijn te vinden op:

<https://www.windesheim.nl/onderzoek/onderzoeksthemas/strategisch-ondernemerschap/landelijk-expertisecentrum-familiebedrijven/expertisecentrum/team/>



Dutch Centre of Expertise
in *Family Business*



5. Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven

Het Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven ondersteunt bedrijfsfamilies en hun familiebedrijven doorheen de verschillende fasen van hun ontwikkeling. Wij ontwikkelen kennis over familiebedrijven via wetenschappelijk verantwoord en praktijkgericht onderzoek. De opgedane inzichten uit deze onderzoeksprojecten worden geïntegreerd in de kennis die wij delen met onze studenten. Bovendien staan wij in onze projecten in nauwe interactie met bedrijfsfamilies om de leerervaring voor alle betrokkenen te versterken.

Het Expertisecentrum heeft momenteel twee lectoren. In 2009 begon Ilse Matser op Windesheim met de eerste onderzoeksactiviteiten naar familiebedrijven. Haar leerstoel is gericht op de organisatorische aspecten van familiebedrijven, met een focus op onderwerpen als governance en bedrijfsopvolging. De activiteiten binnen dit gebied resulteerden in 2015 in de ontwikkeling van het Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven. Anita Van Gils startte haar werkzaamheden in deze groep in 2016. Haar onderzoek richt zich op strategisch gedrag binnen familiebedrijven, met een nadruk op onderwerpen als strategisch ondernemerschap, innovatie en duurzaamheid. De leerstoelen worden ondersteund door een team bestaande uit een associate lector, vier promovendi, een aantal deeltijdonderzoekers en een managementassistent. De profielen van alle betrokken medewerkers worden later in dit hoofdstuk nader gepresenteerd.

Het Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven wordt bijgestaan door een groep internationale academici die eigen centra voor familiebedrijven aansturen of die een belangrijke rol vervullen bij wetenschappelijke organisaties. Wij zijn enorm dankbaar voor de betrokkenheid van de professoren Torsten Pieper, Kennesaw State University (VS), voorzitter van de wetenschappelijke commissie, Nadine Kammerlander, Otto Beisheim School of Management (Duitsland), Mattias Nordqvist, Jönköping University (Zweden), Tommaso Minola, Bergamo University (Italië) en Andrea Calabro, University of Witten-Herdecke (Duitsland). We spreken ook onze waardering uit voor de aanvullende financiële steun vanuit de Stichting Ten Clarenwater. De stichting vertegenwoordigt momenteel vijf families die met hun donaties onderzoek stimuleren naar de ondernemende kracht van familiebedrijven. De stichting verzorgt ook de "Ten Clarenwater Thesis Award", een jaarlijkse

wedstrijd voor bachelor en masterstudenten die een onderzoek hebben uitgevoerd bij familiebedrijven. Daarnaast maakt de stichting onderzoeksperiodes van visiting professors bij het Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven mogelijk.

Enkele hoogtepunten van de activiteiten en projecten van het Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven:

- Twee SIA RAAK onderzoeksprojecten over: (1) De toegevoegde waarde van een adviesraad voor kleine en middelgrote familiebedrijven, en (2) Opvolging in de agrarische sector: van keukentafel naar familiaal statuut. Beide projecten worden in 2017 afgerond. Er zullen in de toekomst nieuwe projecten over het thema strategisch ondernemerschap worden ingediend.
- De integratie van cursussen en lezingen over familiebedrijven in de curricula van de opleidingen binnen het domein Business, Media en Recht, en, op jaarbasis, het begeleiden van een groep van 5-10 studenten in hun scriptieonderzoek naar ondernemende familiebedrijven.
- Een convenant van de Hogeschool Windesheim met de provincie Overijssel, VNO-NCW Midden en Saxion voor een betere ondersteuning van familiebedrijven. Eén van de doelstellingen is om meer kennis te vergaren over de impact van familiebedrijven op de regionale economie. Ons Expertisecentrum zal tevens samen met 30 lokale ondernemingen in het MKB een project uitvoeren rondom goed bestuurt.
- Masterclasses en lezingen voor familiebedrijven en hun brancheorganisaties. Voor een aantal van deze evenementen werken wij samen met dienstverleners zoals banken en consultancybedrijven.
- De wetenschappelijke kennisuitwisseling werd in 2016 gestimuleerd door het organiseren van de 12e EIASM Workshop met als titel: “Bridging the gap – integrating family business theory and practice”. Daarnaast is Ilse Matser lid van de Global Academic Board van STEP, een onderzoeksgroep gericht op intergenerationeel ondernemerschap binnen familiebedrijven. De meeting van 2016 vond plaats in Windesheim, waar verschillende bezoeken aan lokale familiebedrijven op de agenda stonden. Anita Van Gils is Associate Editor bij het Journal of Family Business Strategy en ondersteunt de ontwikkeling van kwaliteitsvolle academische publicaties binnen dit onderzoekdomein. Daarnaast hebben alle teamleden deelgenomen aan internationale conferenties zoals AOM, IFERA, FERC en IFBRW.

Naast deze activiteiten zijn onze medewerkers betrokken bij onderzoek en onderwijstaken op de volgende gebieden:



Dr. Ilse Matser - Lector Familiebedrijven en directeur Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven. - ia.matser@windesheim.nl

Haar onderzoek is gericht op governance van het bedrijf en de familie, en specifiek in combinatie met het thema opvolging in familiebedrijven. Ze heeft specifieke interesse in de governance activiteiten die sociaal kapitaal opbouwen tussen familieleden en daarmee het bedrijf versterken.



Dr. Anita Van Gils - Lector Familiebedrijven - a.van.gils@windesheim.nl

Haar onderzoek richt zich op strategisch ondernemerschap, waarbij aandacht wordt gegeven aan innovatie en groei binnen het bedrijvenportfolio van een ondernemende familie . Daarnaast wordt bestudeerd hoe deze families een bijdrage leveren aan een duurzaam business model, met aandacht voor mens, maatschappij en planeet.



Dr. Erik Veldhuizen - Associate Lector Familiebedrijven - hg.veldhuizen@windesheim.nl

In zijn onderzoek focust hij op opvolging, governance en financiering van familiebedrijven. Hij is de projectleider van meerdere RAAK projecten.



Judith van Helvert-Beugels - AIO, Docent Business Management -
jmc.beugels@windesheim.nl

Judith van Helvert is als promotiekandidaat verbonden aan het Centre for Family Enterprise and Ownership (CEFEO) van de Jönköping International Business School in Zweden (www.cefeo.se). Haar onderzoek richt zich op het adviseringsproces binnen Raden van Advies bij familiebedrijven.



Annemarie Beumers - Project Manager (extern) - annemarie@annenu.nl

Op basis van haar ervaring en netwerk helpt zij het expertisecentrum bij het opzetten van nieuwe projecten en het versterken van regionale samenwerking.



Mira Bloemen - AIO, Opleidingsmanager van de bachelor Small Business and Retail Management - WMJM.Bloemen-Bekx@windesheim.nl

Zij bestudeert opvolging in familiebedrijven, en heeft daarbij een specifieke focus op potentiële opvolgers in de leeftijdscategorie 17–25. Daarnaast heeft ze interesse in intergenerationeel ondernemerschap binnen het familiebedrijf.



Frank Bos - AIO, Docent organisatiekundige vakken – fh.bos@windesheim.nl

Frank is als promotie kandidaat verbonden aan de Universiteit Groningen. In zijn onderzoek bestudeert hij de tijdoriëntatie van familiebedrijven en de impact hiervan op innovatie.



Jelle Bouma - Onderzoeker, Docent psychologie, organisatiekunde, kwaliteits- en procesmanagement - Jelle.Bouma@windesheim.nl

Hij bestudeert agrarische familiebedrijven. In deze context focust hij zich op opvolgingsprocessen, diversificatie en sociaal-emotionele aspecten.



Margré Heetebrij-van Dalfsen - Onderzoeker, Docent strategisch management - rm.heetebrij-van-dalfsen@windesheim.nl

De topics van haar onderzoek zijn intergenerationeel ondernemerschap, familiewaarden en internationalisatieprocessen van familiebedrijven.



Franscina Kant – Valorisatie medewerker, Docent financial services management -

f.kant@windesheim.nl

Franscina verbindt de onderwijsprogramma's met het onderzoek van het expertisecentrum.



Jolanda Knobel - Onderzoeker, Senior docent international business en bedrijfskundige vakken - jda.knobel@windesheim.nl

Haar onderzoek richt zich op internationalisatie en governance in familiebedrijven.



Klaas van der Kolk LLM - Onderzoeker, Docent bedrijfskunde -
kegh.vander.kolk@windesheim.nl

Klaas participeert in het project "Aan de slag met een Raad van Advies voor het MKB Familiebedrijf." He coördineert ook de afstudeerprojecten voor Windesheim studenten.



Karin Rozendal-de Groot – Office manager - K.Rozendal-de-Groot@windesheim.nl



Jan Willem van der Vloot van Vliet Msc BA - Onderzoeker, Docent Small Business and Retail Management - jwa.vander.vlootvanvliet@windesheim.nl

Topics van zijn onderzoek zijn governance en intergenerationeel ondernemerschap.



Albertha Wielsma - AIO, Docent Communicatie - A.Wielsma@windesheim.nl

Albertha is promotiekandidaat verbonden aan het Centre for Family Enterprise and Ownership (CEFEO) van de Jönköping International Business School in Zweden. Haar onderzoek richt zich op de bedrijfsidentiteit van familiebedrijven en naar de manier waarop deze bedrijven hiermee omgaan in hun communicatie.



Clemens Willig - Onderzoeker, Docent bedrijfseconomie - ccmj.willig@windesheim.nl

Zijn onderzoek focust op opvolging in MKB familiebedrijven.

Literatuurreferenties

- Akhter, N. (2017). Portfolio entrepreneurship in family firms: Taking stock and moving ahead. In Kellermanns, F. W. & Hoy, F. (Eds.), *The Routledge companion to family business*, New York: Routledge, 311-328.
- 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.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem1. *Family business review*, 15(1), 45-58.
- Baek, H. Y., & Cho, D. (2017). Family firm succession and performance. *Applied Economics Letters*, 24(2), 117-121.
- Bammens, Y., Voordeckers, W., & Van Gils, A. (2008). Boards of directors in family firms: A generational perspective. *Small Business Economics*, 31(2), 163-180.
- Bammens, Y., Notelaers, G., & Van Gils, A. (2015). Implications of family business employment for employees' innovative work involvement. *Family Business Review*, 28(2), 123-144.
- Bawden, D., & Robinson, L. (2009). The dark side of information: Overload, anxiety and other paradoxes and pathologies. *Journal of Information Science*, 35(2), 180-191.
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less?. *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82-113.
- 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.
- Brinkerink, J., Van Gils, A., Bammens, Y., & Carree, M. (2017). Open innovation: A literature review and recommendations for family business research, in Kellermanns, F. W. & Hoy, F. (Eds.), *The Routledge companion to family business*, New York: Routledge, 241-266.
- Campopiano, G., De Massis, A., & Chirico, F. (2014). Firm philanthropy in small-and-medium-sized family firms: The effects of family involvement in ownership and management. *Family Business Review*, 27(3), 244-258.
- Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2010). *When family businesses are best: The parallel planning process for family harmony and business success*. Hampshire/New York: Palgrave MacMillan.
- Carney, M., Van Essen, M., Gedajlovic, E. R., & Heugens, P. P. (2015). What do we know about private family firms? A meta-analytical review. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(3), 513-544.
- Carter, S., & Ram, M. (2003). Reassessing portfolio entrepreneurship. *Small Business Economics*, 21(4), 371-380.
- CBS (2013). Huishoudens. www.cbs.nl
- CBS (2016). <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/38/ruim-270-duizend-familiebedrijven>
- Chamber of Commerce Netherlands (2017). MKB kan nog veel winnen op gebied van big data.
- Chirico, F., & Salvato, C. (2008). Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms. *Family Business Review*, 21(2), 169-181.
- Chirico, F., & Salvato, C. (2014). Knowledge internalization and product development in family firms: When relational and affective factors matter. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(1), 201-229.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(4), 19-19.

- Classen, N., Van Gils, A., Carree, M. & Bammens, Y. (2012). Accessing resources from innovation partners: The search breadth of family SMES. *Journal of Small Business Management*, 50(2), 191-212.
- Classen, N., Carree, M., Van Gils, A., & Peters, B. (2014). Innovation in family and non-family SMEs: An exploratory analysis. *Small Business Economics*, 42(3), 595-609.
- Craig, J., & Dibrell, C. (2006). The natural environment, innovation, and firm performance: A comparative study. *Family Business Review*, 19(4), 275-288.
- Covin, J. G., Eggers, F., Kraus, S., Cheng, C. F., & Chang, M. L. (2016). Marketing-related resources and radical innovativeness in family and non-family firms: A configurational approach. *Journal of Business Research*, 69(12), 5620-5627.
- Darnhofer, I. (2010). Strategies of family farms to strengthen their resilience. *Environmental Policy and Governance*, 20(4), 212-222.
- De Massis, A., Kotlar, J., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2014). Ability and willingness as sufficiency conditions for family-oriented particularistic behavior: Implications for theory and empirical studies. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 344-364.
- De Massis, A., Kotlar, J., Mazzola, P., Minola, T., & Sciascia, S. (2016). Conflicting selves: family owners' multiple goals and self-control agency problems in private firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, DOI: 10.1111/etap. 12257.
- Donckels, R., & Fröhlich, E. (1991). Are family businesses really different? European experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4(2), 149-160.
- Duran, P., Kammerlander, N., Van Essen, M., & Zellweger, T. (2016). Doing more with less: Innovation input and output in family firms. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1224-1264.
- Enriquez, J. (2001). *As the future catches you*. New York: Three Rivers Press.
- Enriquez, J. & Gullans, S. (2015). *Evolving ourselves*. New York: Current.
- Flören, R. H. (2002). *Feiten en cijfers van het familiebedrijf*. BDO, Utrecht.
- Gedajlovic, E., Carney, M., Chrisman, J. J., & Kellermanns, F. W. (2012). The adolescence of family firm research taking stock and planning for the future. *Journal of Management*, 38(4), 1010-1037.
- Gersick, K., Davis, J., Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gomez-Mejia, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.
- Gomez-Mejia, L. R., Makri, M., & Kintana, M. L. (2010). Diversification decisions in family-controlled firms. *Journal of Management Studies*, 47(2), 223-252.
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707.
- Gu, Q., Lu, J., & Chung, C. N. (2016). Incentive or disincentive? A socioemotional wealth explanation of new industry entry in family business groups. *Journal of Management*. DOI: 10.1177/0149206316678450
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25.
- Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465.
- Hack, P. (2017). Even onmisbaar als elektriciteit. *De Tijd*, 4 Februari 2017.

- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 479-491.
- Holt, D. T., Pearson, A. W., Carr, J. C., & Barnett, T. (2016). Family firm(s) outcomes model: structuring financial and nonfinancial outcomes across the family and firm. *Family Business Review*, 0894486516680930.
- Hoy, F., & Sharma, P. (2010). *Entrepreneurial family firms*. New York: Pearson Education.
- Huang, Y. C., Ding, H. B., & Kao, M. R. (2009). Salient stakeholder voices: Family business and green innovation adoption. *Journal of Management & Organization*, 15(03), 309-326.
- Huybrechts, J. & van Gils, A. (2015). MKB in Limburg. Unpublished presentation.
- IFERA (2003). Family businesses dominate. *Family Business Review*, 16, 235-240.
- Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons*, 50(1), 49-59.
- James, H. S. (1999). Owner as manager, extended horizons and the family firm. *International Journal of the Economics of Business*, 6(1), 41-55.
- Knapton, S. (2016). Microsoft will “solve” cancer within 10 years by “reprogramming” diseased cells. *The Telegraph*, 20 September 2016.
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Barnett, T., & Pearson, A. (2008). An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects on entrepreneurial behavior in the family firm. *Family Business Review*, 21(1), 1-14.
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., & Zellweger, T. M. (2012). Extending the socioemotional wealth perspective: A look at the dark side. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1175-1182.
- Kenyon-Rouvinez, D., & Ward, J. L. (Eds.). (2004). *Family Business Key Issues*. Hampshire/New York: Palgrave MacMillan.
- Kotlar, J., & De Massis, A. (2013). Goal setting in family firms: Goal diversity, social interactions, and collective commitment to family-centered goals. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1263-1288.
- Kotlar, J., De Massis, A., Frattini, F., Bianchi, M., & Fang, H. (2013). Technology acquisition in family and nonfamily firms: A longitudinal analysis of Spanish manufacturing firms. *Journal of Product Innovation Management*, 30(6), 1073-1088.
- Kraus, S., Mensching, H., Calabrò, A., Cheng, C. F., & Filser, M. (2016). Family firm internationalization: A configurational approach. *Journal of Business Research*, 69(11), 5473-5478.
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2009). Strategic entrepreneurship: Exploring different perspectives of an emerging concept. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 1-17.
- Litz, R. A., & Stewart, A. C. (2000). Charity begins at home: Family firms and patterns of community involvement. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 131-148.
- Lumpkin, G. T., Steier, L., & Wright, M. (2011). Strategic entrepreneurship in family business. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4), 285-306.
- Lungeanu, R., & Ward, J. L. (2012). A governance-based typology of family foundations: The effect of generation stage and governance structure on family philanthropic activities. *Family Business Review*, 25(4), 409-424.
- McGrath, R. G., & MacMillan, I. C. (2000). *The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty* (Vol. 284). Harvard Business Press.

- Mennens, K., Van Gils, A., Odekerken-Schröder, G. & Letterie, W. (2016). Exploring antecedents of service innovation excellence in manufacturing SMEs, GSBE Research Memorandum, RM/16/025
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Harvard Business Press.
- Miller, D., Breton-Miller, L., & Lester, R. H. (2010). Family ownership and acquisition behavior in publicly-traded companies. *Strategic Management Journal*, 31(2), 201-223.
- Miller, D., Steier, L., & Breton-Miller, L. (2016). What can scholars of entrepreneurship learn from sound family businesses? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(3), 445-455.
- Musteen, M., Barker, V. L., & Baeten, V. L. (2006). CEO attributes associated with attitude toward change: The direct and moderating effects of CEO tenure. *Journal of Business Research*, 59(5), 604-612.
- 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.
- O'Boyle, E. H., Pollack, J. M., & Rutherford, M. W. (2012). Exploring the relation between family involvement and firms' financial performance: A meta-analysis of main and moderator effects. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 1-18.
- OECD (2011). *Doing better for families*. www.oecd.org/els/soc/47701118.pdf
- Patel, V. K., Pieper, T. M., & Hair, J. F. (2012). The global family business: Challenges and drivers for cross-border growth. *Business Horizons*, 55(3), 231-239.
- PwC (2016). Het familiebedrijf: veelzijdig belang voor de Nederlandse samenleving. Maart 2016.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473-490.
- Sieger, P., Zellweger, T., Nason, R. S., & Clinton, E. (2011). Portfolio entrepreneurship in family firms: a resource-based perspective. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4), 327-351.
- Sonfield, M. C., & Lussier, R. N. (2004). First-, second-, and third-generation family firms: A comparison. *Family Business Review*, 17(3), 189-202.
- Sonnenfeld, J. A. (1991). *The hero's farewell: What happens when CEOs retire*. Oxford University Press.
- Sonnenfeld, J. A., & Spence, P. L. (1989). The parting patriarch of a family firm. *Family Business Review*, 2(4), 355-375.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- The Economist (2014). Business in the blood.
- Upton, N., Teal, E. J., & Felan, J. T. (2001). Strategic and business planning practices of fast growth family firms. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 60-72.
- Vardi, N. (2014). How Rochelle Sterling got Donald Sterling's medical records to claim control of the Clippers. *Forbes*, June 17.
- Van Gils, A., Dibrell, C., Neubaum, D. O., & Craig, J. B. (2014). Social issues in the family enterprise. *Family Business Review*, 27(3), 193-205.
- Venkataraman, S., & Sarasvathy, S. D. (2001). Strategy and entrepreneurship: Outlines of an untold story.
- Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the Family Business*. Hampshire/New York: Palgrave MacMillan.
- Webb, J. W., Ketchen, D. J., & Ireland, R. D. (2010). Strategic entrepreneurship within family-controlled firms: Opportunities and challenges. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 67-77.

- World Economic Forum (2016). The fourth Industrial Revolution: What it means, how to respond.
<https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>
- Zellweger, T., Sieger, P., & Englisch, P. (2012). Coming home or breaking free? Career choice intentions of the next generation in family businesses. Family Business Center University of Sankt-Gallen.



Dr. Anita Van Gils

Anita Van Gils stuurde Handelswetenschappen in Diepenbeek (België) en promoveerde in 2000 in Groningen op een proefschrift over strategische allianties tussen MKB bedrijven. Per 1 juli 2016 is zij als lector verbonden aan het Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven van de Hogeschool Windesheim. Ze combineert deze functie met een aanstelling als universitair hoofddocent bij de School of Business and Economics van de Universiteit Maastricht. Anita is ook lid van de wetenschappelijke commissie van het 'Center for Young and Family Enterprise' (CYFE) bij de Universiteit van Bergamo (Italië) en Associate Editor bij het tijdschrift 'Journal of Family Business Strategy'.

Anita groeide op in een familiebedrijf, en wil met haar onderzoekslijn 'strategisch ondernemerschap' bijdragen aan het versterken van de concurrentiepositie van familiebedrijven. Zij zal vooral aandacht besteden aan de relaties tussen bedrijfsfamilies, hun onderneming(en) en de externe stakeholders. Onderwerpen als innovatie, duurzaamheid, maatschappelijke betrokkenheid en groei staan daarbij centraal.