

Scriptie Parttime Master Bedrijfskunde

Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit

Innovatief gedrag onder eigenaren en medewerkers in
familiebedrijven



Afstudeerscriptie Patrick Damen / 488279pd@student.eur.nl

Parttime master bedrijfskunde

Coach: Dr. K. Dittrich

Meelezer: Dr. W. Hulsink

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterthesis ter afronding van mijn tweejarige studie parttime bedrijfskunde aan de Rotterdam School of management, de Erasmus Universiteit te Rotterdam.

Ik ben van januari tot en met juni 2019 bezig geweest met het onderzoek en het schrijven van deze scriptie. Het heeft veel discipline gevraagd om buiten het werk en mijn vrije tijd met vrienden, familie en mijn gezin hieraan gestructureerd te werken. In mijn omgeving hebben veel mensen zich afgevraagd waarom ik op 45 jarige leeftijd aan deze opleiding begon. Mede omdat ik samen met mijn zus Astrid eigenaar ben van een relatief klein familiebedrijf en mijn ambities binnen dit bedrijf liggen. Hierin ligt meteen het antwoord op de vraag: ik verwacht dat ik nog zeker tot mijn 70 zal werken en hopelijk in ons eigen bedrijf. De investering in deze opleiding mag zich dus over een langere periode terugverdienen. Daarnaast vond ik het prettig om weer te studeren en mijzelf te ontplooien.

Mijn begeleider, Koen Dittrich en meelezer Wim Hulsink zijn voor mij heel belangrijk geweest. In het begin kwam ik moeilijk vooruit. Beiden hebben hun eigen inzicht gegeven in welke richting ik in moest gaan met mijn onderzoek. De face – to – face gesprekken hebben me daarbij goed geholpen. Bedankt voor jullie medewerking, kritieke beoordelingen en inzichten.

Ik wil alle eigenaren van de bedrijven en medewerkers bedanken voor hun bijdrage aan het onderzoek. Vrijwel elk bedrijf dat ik benaderd heb, zei direct medewerking toe, waardoor ik tijd die ik in het begin deels verloren had, in kon lopen. De interviews verliepen allemaal erg prettig. Op alle vragen werd voluit antwoord gegeven. Ook op gevoelige kwesties.

Mijn zus, mijn vader en moeder hebben de afgelopen twee jaar tijdens het werk vele uren extra gemaakt, omdat ik met mijn studie bezig was. Ik kan gerust zeggen dat er van mijn kant onderschatting in de tijdsdruk en zwaarte van de opleiding zat. Papa, mama, Astrid bedankt.

Ons zoontje Dries en mijn vriendin Marieke ten slotte. Dries was 1 jaar oud toen ik met de opleiding startte. Dat was nog wel de moeilijkste keuze. Twee avonden per week naar Rotterdam. Mijn vriendin die een deel van de opvoeding alleen moest doen. Ik wil jullie bedanken voor alle steun en na de opleiding gaan we samen weer vaker leuke dingetjes doen.

Ik wens iedereen veel leesplezier.

Patrick Damen

Eindhoven, Juni 2019

Samenvatting

In dit onderzoek is gekeken hoe innovatief gedrag eruit ziet bij eigenaren en medewerkers in familiebedrijven. De rol van de ondernemer staat daarin centraal. Deze is verantwoordelijk voor een goed werkklimaat voor iedereen binnen het bedrijf. Familiebedrijven hebben specifieke kenmerken die “niet familiebedrijven” niet hebben. Het is belangrijk om de positieve eigenschappen zo goed mogelijk te benutten. Dit kan door ze te benoemen en vast te leggen op papier. Zeker zo belangrijk is het om naar de negatieve eigenschappen te kijken. Corporate governance is de term voor bestuur (governance) van een onderneming. Het beschrijft hoe een onderneming goed, efficiënt en verantwoord geleid moet worden en hoe het verantwoording aflegt over het gevoerde beleid richting belanghebbenden waaronder de eigenaren, werknemers, afnemers en de samenleving als geheel. Een familiestatuuut is een document waarin regels staan opgesteld tussen familiebelangen en bedrijfsbelangen. Door dit document op te stellen in goede tijden, kunnen de belangen van alle stakeholders binnen de familie vastgelegd worden. Het is een manier om negatieve invloeden uit te schakelen en om conflicten te voorkomen. Het beschrijven van de missie en visie en de normen en waarden maken het voor de medewerkers van het bedrijf duidelijk wat de doelstellingen zijn en wat er van een medewerker verwacht wordt. Uit het onderzoek is gebleken dat corporate entrepreneurship of zakelijk ondernemerschap de mate van innovativiteit vanuit de ondernemer richting medewerker versterkt. Dit is de voornaamste manier om innovatief gedrag te vergroten. Het geeft aan hoe hij of zij met innovatie bezig is en hoe de medewerkers erbij betrokken worden. Deugdelijk ondernemersbestuur voorkomt dat er conflicten in het familiebedrijf ontstaan die innovatief gedrag vanuit ondernemers en medewerkers dwarsbomen. Daarom zijn het hebben van een goede corporate governance en een goede bedrijfscultuur voorwaarden die corporate entrepreneurship in de onderneming vergroten.

Inhoud

Voorwoord	3
Samenvatting.....	4
1. Introductie	1
1.1 Inleiding	1
1.2 Probleemverkenning	1
1.3 Introductie theoretische onderbouwing	3
1.4 Onderzoeksvraag en onderzoeksopzet	3
1.5 Bijdragen / nieuwe inzichten.....	4
1.6 Opbouw onderzoek	5
2. Literatuur onderzoek.....	6
2.1 Wat wordt onder innovatie / innovatief gedrag verstaan	6
2.2 Wat is een familiebedrijf	7
2.3 Familiebedrijven en innovatie	13
2.4 Corporate governance.....	16
2.5 Corporate governance en familiestatuuut	21
2.6 Bedrijfscultuur	22
2.7 Corporate entrepreneurship	23
2.8 Conceptueel model	24
3. Methodologie	26
3.1 Inleiding	26
3.2 Lijst van te verzamelen data.....	26
3.3 Methode van onderzoek	27
4. Onderzoeksresultaten	28
4.1 Vragen familiebedrijf.....	28
4.2 "Bivalent attributes of the family firm"	30
4.3 Corporate governance.....	31
4.4 Bedrijfscultuur	33

4.5 Corporate entrepreneurship	35
5. Conclusies onderzoek.....	40
6. Discussie	42
6.1 Beperkingen.....	42
6.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	42
Literatuurlijst	44

1. Introductie

In dit hoofdstuk zal een korte aanleiding en doelstelling van het onderzoek worden geschetst. Daarnaast wordt de onderzoeksvraag uiteengezet en de factoren die hierbij van belang zijn.

1.1 Inleiding

Mijn voorouders zijn in 1920 een autobedrijf gestart. Het bedrijf is altijd in de familie gebleven en mijn zus Astrid en ik hebben het in 2012 van onze ouders overgenomen. Het valt in het midden- en kleinbedrijf (MKB) met gemiddeld ongeveer 7 medewerkers inclusief eigenaren en meewerkende ouders die reeds de pensioenleeftijd hebben bereikt. Dit brengt me direct bij mijn aanleiding om mijn afstudeeronderzoek ‘Innovatie in familiebedrijven’ te doen binnen het MKB, met als specifiek onderzoeksveld familiebedrijven in de automobiel sector.

Ons bedrijf is opgericht in Sint – Oedenrode en daar hadden we het woonhuis aan de garage. Daar heb ik tot mijn 11^e jaar gewoond en om vanuit de keuken naar buiten te lopen, moest je door de werkplaats. Het was vanzelfsprekend dat je met het bedrijf in aanraking kwam en met alles wat met auto's te maken had. Mijn vader had rond 1970 het innovatieve idee om ‘restant partij onderdelen’ op te kopen bij autobedrijven met dealerschappen van Engelse automerken, die besloten over te stappen op een ander merk. Daar waar iedereen riep dat je oude voorraden beter op kon ruimen, kocht hij ze op. Zo ontstond er een magazijn van 60.000 verschillende onderdelen die nu wereldwijd verkocht worden. Een vooruitziende blik, internet bestond in 1970 nog niet. Het doen van iets wat niemand doet, kan als innovatie gezien worden. Het maakt het onderzoek voor mij extra interessant, omdat het mijn bedrijf in de toekomst kan versterken.

1.2 Probleemverkenning

In de autobranche hebben de laatste jaren veel verschuivingen plaatsgevonden. Eind 20^e eeuw werd het rapport voor de autobranche geïntroduceerd: ‘De erfenis voorbij’ (Coopers and Lybrand 1998). Hierin werd beschreven wat de Nederlandse autodealers de komende tientallen jaren te wachten stond. Het werd gepresenteerd op een bijeenkomst voor alle Nederlandse

autodealers. En het werd haast met hoongelach door veel dealers in ontvangst genomen: ‘‘een typisch Amerikaans onderzoek’’. Daar werd het mee afgedaan. Een korte samenvatting van het boekje:

‘‘Er zijn in Nederland veel teveel dealerbedrijven. Voornamelijk stand alone familiebedrijven. Per merk zou volstaan moeten kunnen worden met maximaal 10 contractpartners, met meerdere vestigingen van één merk, maar ook minder showrooms in totaal. En eventueel ook enkele multimerk dealerbedrijven’’. Dit soort bedrijven kwamen in Nederland niet veel voor. In Nederland is het marktaandeel van de 50 grootste dealerholdings tussen 2004 en 2017 gestegen van 33,5% naar 60,5%. De verwachting is dat de grootsten de komende jaren nog groter worden, omdat ze ook steeds grotere concurrenten overnemen. Demografische veranderingen hebben er toe geleid dat steeds meer mensen een ander type auto willen: ‘‘de hoge instap’’. Deze auto is echter ook bij andere bevolkingsgroepen ingeburgerd. Men wil graag een gemakkelijke auto in plaats van een stoere auto. Wet- en regelgeving zorgen ervoor dat milieuvriendelijke auto’s ineens zeer in trek zijn. Maar zodra het subsidiepotje leeg is, of de visie op schone diesels plots veranderd is, kunnen bepaalde auto’s van de ene op de andere dag vrijwel onverkoopbaar worden. De verwachting is dat de verkoop van (nieuwe) auto’s die rijden op fossiele brandstoffen binnen een termijn van ruim tien jaar zal stoppen. Elektrische en waterstof auto’s zullen de plaats innemen. Deze auto’s hebben minder en ander onderhoud nodig. De ‘‘jojo-effecten’’ van de overheidsmaatregelen maakt het er voor bedrijven in de autobranche niet gemakkelijker op. In juni 2019 kwamen de berichten vanuit de regering dat de belastingvoordelen op elektrische auto deels worden teruggedraaid en dat de lastenverzwaringen voor auto’s op fossiele brandstoffen worden verminderd. Het bezit van een auto als statussymbool kan veranderen, naar een noodzakelijk kwaad. Iets wat beter niet een bezit kan zijn, maar in de vorm van deel-functie gebruikt kan worden. En voor de toekomst speelt ook mee dat de jeugd milieubewuster lijkt dat hun ouders en voorouders. Daarbij speelt

de overheid een voorname rol. Er komen nieuwe ideeën uit de politiek en samenleving die de gedachte over de auto als bezitting en gebruiksvoorwerp veranderen. Rekeningrijden als vervanger voor de aanschafbelasting BPM (belasting personenauto's en motorvoertuigen) is daar een goed voorbeeld van. Private lease is een ander voorbeeld dat mensen steeds minder een eigen auto in bezit willen hebben. Ongeveer de helft van alle in Nederland nieuw verkochte auto's in 2018 ging naar leasemaatschappijen. In het verleden was dat alleen voor zakelijk verkeer. In 2018 waren daar 140.000 private leasecontracten bij. Leaseauto's voor particulieren.

1.3 Introductie theoretische onderbouwing

Stilstand is achteruitgang. Dit is een oud gezegde. Het is voornamelijk steeds weer op zoek te gaan naar nieuwe ideeën. Ideeën die een voorsprong geven op de concurrentie. Wat is innovatie? Innovatie betekent meer dan de juiste ideeën en kennis hebben. Het is ook een kwestie van organisatie en vaardigheden. Veel ondernemers zijn op zoek naar nieuwe ideeën. Hoe komt een onderneming aan zoveel mogelijk goede ideeën? Bij grote bedrijven zijn afdelingen die zich puur richten op innovaties. Ook worden programma's opgezet om alle medewerkers bij ideëenwerving te betrekken. Medewerkers zijn degenen die vernieuwingen in de praktijk brengen en creatieve ideeën naar voren kunnen brengen wat de toekomstige pijlers van betere bedrijfsprestaties kunnen worden (Kanter 1988).

1.4 Onderzoeksvraag en onderzoeksopzet

Mijn onderzoek vindt plaats in familiebedrijven in het MKB (midden- en kleinbedrijf). Hoe is innovatief gedrag te vergroten? Welke factoren spelen hierbij een rol? Innovatief gedrag wordt daarbij gezien als het proces van ideegeneratie, ideepromotie en ideerealisatie (Janssen 2004; de Jong & den Hartog 2005).

Corporate entrepreneurship, of zakelijk ondernemerschap, wordt in het algemeen verondersteld te verwijzen naar de ontwikkeling van nieuwe ideeën en kansen binnen bedrijven, hetgeen direct leidt tot verbetering van de winstgevendheid van de organisatie en een versterking van de concurrentiepositie of de strategische vernieuwing van een bestaand bedrijf.

Van belang is dat er een organisatie staat die optimaal functioneert. Er moet een goede werksfeer zijn waarbinnen iedereen zich goed op zijn of haar plek voelt. In een familiebedrijf kunnen verschillende generaties en mensen uit dezelfde generatie verschillende ideeën hebben over hoe de bedrijfsvoering plaats moet vinden. Randzaken die conflicten veroorzaken kunnen het goed functioneren van de onderneming verstoren. Duidelijke regels vastleggen kan een oplossing zijn. Via corporate governance worden de belangen van familieleden en andere stakeholders vastgelegd. Een familiestatuuut kan daar een goed middel voor zijn. Eigendomsoverdracht van de ene op de andere generatie kan hierin worden beschreven en ook de zeggenschap en bevoegdheden van familieleden.

Een deel van de bedrijfscultuur kan vastgelegd worden in een toekomstplan waarin een heldere visie en missie geformuleerd zijn. Dit geeft de medewerkers van het bedrijf inzicht in de plannen voor de toekomst van het bedrijf.

De onderzoeksvraag die hieruit volgt luidt:

Hoe is innovatief gedrag bij eigenaren en medewerkers in familiebedrijven te vergroten?

De onderzoeksfactoren zijn:

- Wat is de invloed van corporate governance op innovatief gedrag in familiebedrijven?
- Wat is de invloed van de bedrijfscultuur op innovatief gedrag in familiebedrijven?
- Wat is de invloed van corporate entrepreneurship op innovatief gedrag in familiebedrijven?

1.5 Bijdragen / nieuwe inzichten

De doelstelling was antwoorden te krijgen hoe de drie onderzoeksgebieden tezamen een inzicht kunnen geven hoe innovatief gedrag vergroot wordt binnen het familiebedrijf. Ik ben zelf mede-eigenaar van een 4^e generatie familiebedrijf in de autobranche. Door een case onderzoek uit te voeren binnen dit vakgebied hoopte ik meer kennis te vergaren hoe er door andere ondernemers gewerkt wordt. Hoe zij kansen zien om in een onzekere markt te overleven. Ook de voordelen en valkuilen van het familiebedrijf zijn hierbij aan het licht gekomen.

1.6 Opbouw onderzoek

In dit hoofdstuk is de aanleiding en de doelstelling van het onderzoek geschetst. Ook is de onderzoeksvraag uiteengezet met de bijbehorende onderzoeksgebieden. In hoofdstuk twee wordt de onderzochte literatuur besproken. In het derde hoofdstuk volgt de methodologie. In hoofdstuk vier worden de resultaten van de cases weergegeven. De conclusies en discussie die daaruit volgen, worden in hoofdstuk vijf besproken. In hoofdstuk zes zullen de beperkingen van het onderzoek aan bod komen, evenals de aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

2. Literatuur onderzoek

Dit literatuuronderzoek zal bijdragen aan het begrip innovatie en de factoren die van invloed zijn op innovatief gedrag in familiebedrijven. De uitkomsten van dit literatuuronderzoek zullen, in combinatie met de onderzoeksresultaten, een antwoord geven op de centrale vraag in deze thesis.

2.1 Wat wordt onder innovatie / innovatief gedrag verstaan

Innovatie betekent “iets nieuws” en het betekent “waarde” (Thomke 2017). Geen domme dingen doen en goede dingen op een andere manier doen. Hij omschrijft innovatie als volgt: “Innovaties kunnen producten zijn, diensten, processen, technologie. Het kan een nieuw kanaal zijn om klanten te vinden. Of een nieuw businessmodel. Als het maar waarde toevoegt.” Thomke ziet gradaties in innovaties. De meeste zijn kleine stapjes in processen. Deze zijn het meest voorspelbaar. Een andere is disruptieve innovatie. Dit is een compleet nieuw concept, met nieuwe technologische middelen en dat gebeurt tegen een klein deel van de kosten. Een voorbeeld is een vliegmaatschappij die vluchten aanbiedt voor een extra lage prijs door minder service in het vliegtuig en starten en landen op goedkopere luchthavens. Een disruptieve innovatie wordt onder aan de markt geïntroduceerd en kan later met extra's worden aangevuld. Schumpeter (1934) heeft het over “Neue Kombinationen”. Hij maakte onderscheid in vijf categorieën: “Productie van een nieuw goed of een nieuwe kwaliteit van een goed, introductie van een nieuwe productiemethode, een nieuwe afzetmarkt openen, overwinnen van nieuwe bronnen van grondstoffen of halffabricaten, reorganisatie van de marktpositie zoals schepping of schending van een monopolie. Van de Ven (1986) omschrijft innovatie als: “De ontwikkeling en implementatie van nieuwe ideeën door mensen met anderen binnen een institutionele orde”. Later komen Malinoski en Perry (2011) met de definitie: “Het proces van ideevorming, evaluatie, selectie, ontwikkeling en implementatie van nieuwe of verbeterde producten, diensten of programma's”.

Waarom is een bedrijf bereid te investeren in innovatie? Het overlevingsvermogen van ondernemingen is afhankelijk van de mate waarin zij in staat zijn zich aan te passen aan de veranderingen in de markt (Huizingh 2015). Een crisis kan een positieve invloed op de toekomst van een bedrijf hebben. Tijdens economisch goede tijden kunnen directies moeilijke beslissingen voor zich uit schuiven. Dit kan een familiebedrijf zich in een crisis echter niet veroorloven. Ze hebben de crisis tot nu toe vooral gebruikt voor de innovatie van productietechnieken, producten, diensten en voor innovaties op het gebied van procesbesturing. En natuurlijk hebben zij ook gekeken naar overtollig vet op de botten van de verschillende bedrijfsprocessen. Waar veel buitenstaanders denken dat een crisis wordt gebruikt om van personeel af te komen en dat bedrijven tot stilstand komen, blijken veel familiebedrijven een crisis te gebruiken voor innovatie. Hun ondernemersgeest en diepste drijfveren komen hierbij duidelijk naar boven. Dit is een van de kenmerkende krachten van het familiebedrijf, waardoor deze bedrijven beter in staat zijn om na een crisis direct concurrerend hun slag te kunnen slaan (Berent – Braun et al 2010).

Waarom is een bedrijf niet bereid te investeren in innovatie?

Ondernemers kunnen verschillende redenen aankaarten waarom ze niet investeren in innovatie. Voorbeelden zijn: Innovatie is niet nodig, angst voor verandering, geen risico's durven nemen, organisaties worden geregeerd door de waan van de dag en hebben daardoor geen tijd voor verandering. Er zal altijd een deel van de bedrijven niet innoveren in moeilijke tijden. Dit kan het gevolg zijn van de financiële situatie waar een bedrijf zich in bevindt.

2.2 Wat is een familiebedrijf

In de literatuur wordt een familiebedrijf op verschillende manieren omschreven. Alom wordt gesteld dat meer dan één familielid in het bedrijf werkzaam moet zijn. Over het eigendom van aandelen wordt verschillend gedacht. Mastenbroek heeft het over 100% van de aandelen. Flören (2017) zegt dat aan minimaal twee van drie voorwaarden moet worden voldaan,

namelijk: meer dan 50% van het bedrijf moet in handen zijn van één familie, meer dan 50% van de bevoegdheid ligt bij één familie, een meerderheid of ten minste twee leden van de leiding zijn afkomstig uit één familie. Volgens de Europese definitie van familiebedrijven is een onderneming een familiebedrijf, als: De meerderheid van de besluitvormingsrechten in het bezit is van de natuurlijke perso(o)n(en) die de onderneming opgericht heeft, of in het bezit is van de natuurlijke perso(o)n(en) die het aandelenkapitaal van de onderneming verworven heeft, of in het bezit is van hun echtgenoten, ouders, kinderen of directe erfgenamen van kinderen. De meerderheid van de besluitvormingsrechten zijn indirect of direct. Ten minste één vertegenwoordiger van de familie of verwanten is formeel betrokken bij het bestuur van de onderneming.

De focus bij familiebedrijven ligt op de duurzaamheid van het bedrijf op de lange termijn. Daarmee zijn familiebedrijven over het algemeen ouder dan niet familiebedrijven. Als de economie inzakt blijven familiebedrijven beter overeind, in economisch goede tijden wordt er meestal minder winst gemaakt. Een conclusie die hieruit opgemaakt kan worden is dat familiebedrijven meer op veerkracht draaien en afzien van overtollig rendement.

Er is in de laatste decennia veel veranderd bij familiebedrijven. Allereerst het imago. Destijds wilden studenten echt niet in een familiebedrijf werken. Er heerste een beeld van naar binnen gerichte, ingeslapen bedrijven, emotioneel, en waar de familie altijd voorrang zou krijgen. Dit was de periode waarin het maximaliseren van aandeelhouderswaarde een trend was. Studenten gingen voor traineeprogramma's bij bedrijven zoals Shell, Unilever en de banken om carrière te maken. Na de beurschandalen, de financiële crisis en de toename van individualisering, bonusdiscussies en de manier waarop de samenleving naar bedrijven kijkt, is die tendens omgeslagen. Het belang dat wordt gehecht aan goed ondernemerschap heeft ertoe bijgedragen dat men anders naar familiebedrijven is gaan kijken. Daarbij is er intern bij familiebedrijven ook veel veranderd. De blik is meer naar buiten gericht, steeds vaker niet-familieleden in het

topmanagement zitten en er is een toename in raden van advies en commissarissen. Dit heeft er mede toe bijgedragen dat men positiever is gaan kijken naar familiebedrijven (Flören, 2017). De huidige generatie die leiding geeft aan familiebedrijven is weer hoger opgeleid dan de voorgaande. De sturing is daarmee professioneler geworden en ze hebben ook andere manieren van communiceren geleerd, zowel intern als extern.

Er is een overlap tussen de familie en de eigenaren, en de familie en het bedrijf. Daardoor kunnen er soms ook emoties of andere bemoeienissen ontstaan. Het is van belang dat je daar als ondernemer mee om kunt gaan. Een ieder in de familie kan een mening hebben over de rol van de onderneming. Om het werk te vergemakkelijken kan het zinvol zijn om een statuut op te stellen waarin staat wat de regels van de onderneming en de familieleden zijn (BDO 2019). De rol van commissaris in het familiebedrijf is vaak anders dan die van een andere onderneming met commissarissen. Stel dat je de directeur wilt ontslaan; die is vaak ook de eigenaar, die op zijn beurt weer de commissarissen mag ontslaan. Commissaris zijn voor een familiebedrijf is daarom meer adviseren dan controleren. Niet alleen toezicht houden, maar een klankbord en ambassadeur zijn. Dat is een andere insteek van deze rol (Flören 2017).

Familiebedrijven staan er meestal om bekend dat ze meer op de lange termijn sturen. De vraag is dan hoe deze bedrijven het doen in deze tijd waarin alles met volle snelheid besloten moet worden om de concurrentie en de markt het hoofd te bieden? Er is geen bedrijfsvorm, -op de éénmanszaak na-, waar zo snel een besluit kan worden genomen als in een familiebedrijf. Daar hoeven geen commissies te worden samengesteld die een voorvergadering doen om te bepalen wat er op de agenda van de volgende vergadering komt. Als er een belangrijk besluit moet worden genomen, hoeft er ook geen stuurgroep te worden samengesteld voor een verkennend onderzoek. Er zijn maar één of enkele die het gehele of gedeeltelijke eigendom van de onderneming hebben, en als die het een goed idee vinden, doen ze het. Daartegenover staat dat familiebedrijven geen haast hebben. Als er geen eensluidendheid is over een voorstel, dan

praten ze er gerust nog een keertje over. Er worden vaak heel snel besluiten genomen, maar er staat wel familiekapitaal op het spel, dus het moeten weloverwogen besluiten zijn (Flören 2017).

Uit onderzoek van de Erasmus universiteit RSM, BDO en Rabobank (2016) blijkt echter dat er ook redenen zijn waarom het niet goed gaat met familiebedrijven. Bij de overdracht van de ene naar de andere generatie kan het door verschillende oorzaken mis gaan: Bij een overdracht vallen een aantal ‘breuklijnenfactoren’ samen. Emotioneel: de eerste generatie kan er moeite mee hebben om het bedrijf wat hij heeft opgebouwd uit handen te geven aan zijn opvolgers. Het kan voorkomen dat er te laat wordt nagedacht over de opvolging. Van de kant van de kinderen of andere familieleden kan het zijn dat ze zich niet serieus genomen voelen. Het leidt tot moeizame familiebetrekkingen en het kan ertoe leiden dat bedrijfskundige zaken niet maximaal uitgevoerd worden. Fiscaal en financieel: de overdracht moet op een juiste wijze geregeld worden. Daarbij kan ook aan schenking en successierechten gedacht worden. Dit kan een proces zijn waar op tijd mee gestart moet worden en waarbij de hulp van buitenaf, zoals een accountant van pas komt. Technologisch: de oudere generatie ziet soms niet graag in dat de bedrijfsmiddelen die gebruikt worden verouderd zijn en aan vervanging toe zijn. Tot slot organisatorisch: mogelijk is het bedrijf door de jaren gegroeid, maar wordt er nog niet met up-to-date systemen gewerkt op het gebied van bijvoorbeeld IT en CRM.

Er zijn ook oorzaken van de slechtere prestaties na de overdracht. De overdracht vindt plaats zonder vertrouwen. De vertrekkende generatie bouwt beschermingsconstructies in zodat het macht behoudt en koopt externe aandeelhouders uit. Een andere oorzaak is dat de opvolgers kiezen voor rentmeesterschap in plaats van ondernemerschap. Er wordt conservatiever gestuurd. Er worden minder investeringen gedaan in R&D. De bedrijfsleiding gaat voor relatieve zekerheid van het rendement ten koste van risicodragende investeringen zoals innovatie en concurrentiekracht.

Daar waar de eerste generatie in veel gevallen bestond uit slechts één persoon, de oprichter, komen er bij nieuwe generaties vaak meer personen bij. Meer kinderen, of nog verdere vertakkingen waarbij ook neven en nichten een rol spelen. Iedereen wil rendement of zekerheid uit het bedrijf. Bijvoorbeeld als dekking voor de hypotheek van de eigen woning. Dit heeft tot gevolg dat de winsten uit de onderneming wegvloeien in plaats van geïnvesteerd worden in innovatiekracht. Daarmee wordt op termijn de concurrentiekracht van de onderneming uitgehold wat ertoe bijdraagt dat de kans op falen toeneemt.

Het familiebedrijf kan op psychologische onderzocht worden (Kets De Vries et al 2007). Er wordt gekeken hoe het bedrijf nu werkt, ‘family business approach’, en er wordt een schets gemaakt welke veranderingen nodig zijn voor betere relaties in het bedrijf. Het ‘family systematic model’ herkent oude gewoonten, maar focust zich op het heden en betreft daarbij alle significante spelers. Dit is van belang om de mensen op elkaar in te laten werken in emotionele en cognitieve niveaus binnen de familie en het bedrijfssysteem. De twee systemen geven inzicht in de meest duurzame geloofsovertuigingen, die het gedrag ondersteunen op individueel, interpersoonlijk en familieniveau. Het ‘family business approach’ kan gezien worden als balans: ‘Dit is hoe het nu gaat en wat we doen met wat we hebben’. Het ‘psychodynamic model’ is meer de verlies en winstrekening: ‘De analyse van de resultaten van de laatste tien jaar. Hiermee kan men zien waar het vandaan komt en het helpt effectief om te gaan met toekomstige trends.

Tagiuri en Davis (1982) hebben een tabel samengesteld waarin de voor- en nadelen van het familiebedrijf opgesomd worden:

“Bivalent attributes of the family firm”

<i>Disadvantage</i>	<i>Attribute</i>	<i>Advantage</i>
Non confusion and anxiety. Family business and ownership issues can get mixed up. Lack of business objectivity	Simultaneous Roles	Heightened family and company loyalty. Quick and effective decision making
A sense of being overwatched. Resentment toward family and business.	Shared identity	Heightened family and company loyalty. A strong sense of mission. More objective business decisions.
Family members can point out weakness. Early disappointments can reduce trust in work interactions.	Lifelong common history	Relatives can draw out relatives' strengths and complement their weaknesses. A strong foundation can encourage a family weather adversity.
Lack of objectivity in communication. Resentment and guilt can complicate work interactions. Covert hostility can appear.	Emotional involvement and ambivalence	Expression of positive feelings creates loyalty and promotes trust.
Can trigger sensitive reactions that can distort communication and encourage conditions for conflict.	Private language	Allows for more efficient communication with greater privacy.
Can lead relatives to feel overwatched and trapped.	Mutual awareness and privacy	Improved communication and business decision that support the business, owners and family.
Fierce rivalries can develop between relatives.	Meaning of the family company	Company symbolism can develop a strong sense of mission for employees.

Tagiuri & Davis (1982)

2.3 Familiebedrijven en innovatie

Zowel in Nederland als de rest van de wereld zijn familiebedrijven dominant aanwezig. 70 procent van de bedrijven met personeel zijn namelijk familiebedrijven (Floren en Berend-Braun 2017). Onderzoek heeft uitgewezen dat familiebedrijven minimaal net zo veel innovatief gedrag vertonen als niet familiebedrijven. 62 procent heeft de afgelopen drie jaar één of meer nieuwe producten of diensten uitgebracht; 72 procent heeft de interne bedrijfsprocessen verbeterd of vernieuwd; de innovatieve familiebedrijven behaalden omzet uit nieuwe producten en diensten; ongeveer vijf procent van de omzet wordt aan research en development besteed; en dit percentage is bij de innoverende familiebedrijven de afgelopen drie jaar sterk gestegen (Flören en Berent-Braun 2017)

Familiebedrijven worden doorgaans niet als bijzonder innovatief beschouwd. Vaker worden ze gezien als risicomijdend, traditioneel en stagnerend (Kammerlanden en Van Essen 2017). Veel familiebedrijven zijn echter één van de meest innovatieve in hun sector. Er zijn talloze voorbeelden van familiebedrijven die innovaties op de markt hebben gebracht. Onderzoek, toont aan dat het antwoord niet eenvoudig aan te geven is of familiebedrijven innovatiever zijn. Bevindingen, gepubliceerd in de Academy of Management Journal (2017), laten zien dat familiebedrijven minder investeren in innovatie dan andere bedrijven (zowel publieke als private) die geen familiebedrijf zijn. Gemiddeld hebben familiebedrijven een kleiner R&D-budget dan andere organisaties van vergelijkbare omvang, maar dat betekent niet dat ze minder innovatief zijn. Integendeel, studie heeft aangetoond dat familiebedrijven efficiënter zijn in hun innovatieprocessen. Voor elke dollar die wordt geïnvesteerd in R&D, krijgen ze meer innovatieve output, gemeten aan het aantal patenten, het aantal nieuwe producten of inkomsten die met nieuwe producten zijn gegenereerd. Het innovatieniveau is hoger in familiebedrijven. (Kammerlander en Van Essen 2017)

Een verklaring hiervoor kan zijn dat ondernemende gezinnen hun vermogen meestal op een of enkele bedrijven concentreren. Deze families zijn zeer terughoudend met investeringen, gericht

op het voorkomen van verspilling. Eigenaren van familiebedrijven kunnen hun krachtige aandeelhoudersposities gebruiken om ervoor te zorgen dat managers alleen prudente investeringen doen. Hun spaarzaamheid strekt zich uit tot hun innovatieproces. In tegenstelling tot veel andere aandeelhouders hebben familie-eigenaren de mogelijkheid om ervoor te zorgen dat geld wordt geïnvesteerd in de juiste projecten en dat middelen op een effectieve manier worden ingezet. Vanwege hun lange relatie met het bedrijf hebben familie-eigenaren meestal een grondige kennis van de industrie, het bedrijf en haar belanghebbenden. Ze brengen ook veel tijd door met de organisatie en communiceren vaak met werknemers, klanten en andere belanghebbenden. Bovendien profiteren veel familiebedrijven van hun 'familie-achtige' cultuur en hun hechte relaties met een handvol partners, van leveranciers tot klanten, die deze bedrijven kunnen helpen hun creatieve ideeën, producten en processen te ontwikkelen.

Ook kan het zijn dat het effect van "minder input, meer output" sterker is wanneer familieleden niet alleen het bedrijf bezitten maar ook leiden. In dergelijke gevallen zijn er minder tegenstrijdige belangen tussen de eigenaren en managers. Familieleden en familiemanagers zijn bijvoorbeeld vaak op één lijn met de tijdshorizon van hun investeringen en met hun risicobereidheid. Een familie CEO kan een waardevolle hulpbron zijn, omdat ze zijn opgegroeid in het bedrijf, contacten onderhouden in het netwerk van het bedrijf en meer vertrouwd zijn met de dynamiek van de industrie en de stroomverdeling tussen concurrenten.

Toch is deze bevinding niet waar voor alle CEO's van families. In het HBR onderzoek staan resultaten waaruit blijkt dat bedrijven geleid door familieleden van de latere generatie innovatiever zijn dan andere bedrijven, terwijl bedrijven geleid door hun oprichters minder efficiënt zijn met betrekking tot innovatie. Met andere woorden, de laatste spendeert meer geld aan innovatie, maar heeft minder innovatieve resultaten. Op basis van de bestaande theorie over familiebedrijven wordt beweerd dat dit komt omdat de voordelen van familiebedrijven zich over een langere periode opbouwen; ze verschijnen niet meteen wanneer bedrijven worden

geleid door leden van de eerste generatie. Bovendien zou men kunnen stellen dat groepen van toegewijde eigenaars, die de meeste jongere generatie-familiebedrijven hebben, beter in staat zijn om slechte ideeën te identificeren en te negeren, terwijl oprichters mogelijk grotendeels onbeperkte discretie hebben om riskante ideeën te pushen. Uit de resultaten van onderzoek blijkt dat familiebedrijven, ondanks hun risico-aversie ten aanzien van investeringen, kunnen voortbouwen op vele sterke punten om hun innovativiteit te benutten. Familie-eigenaren kunnen een positieve impact hebben op bedrijfsinnovatie wanneer zij actief deelnemen aan het innovatieproces. Ze kunnen innovatie ondersteunen door te putten uit hun persoonlijke netwerken en door informatie uit de branche te delen met de werknemers waarmee ze in de afgelopen decennia hebben samengewerkt. Eigenaren kunnen ook innovatie stimuleren door budget toe te wijzen aan innovatieve projecten voor de lange termijn. Om innovatieprocessen effectief te kunnen sturen, moeten eigenaars van familiebedrijven worden geïnformeerd over wat er in hun organisatie aan de hand is. Ze moeten zoveel mogelijk informatie verzamelen over technologische ontwikkelingen en klanteneisen. Bundeling van de belangen van het gezin en het regelmatig bespreken met bedrijfsvertegenwoordigers.

Het is van belang de cultuur van het familiebedrijf te gebruiken om werknemers te machtigen met innovatie bezig te zijn. Bijvoorbeeld werknemers één middag per week vrijstelling van reguliere werkzaamheden om nieuwe ideeën te bedenken voor het verbeteren van processen en producten, en het bevorderen van een open, creatieve en constructieve uitwisseling van ideeën binnen de organisatie. Een van de richtlijnen van het bedrijf is dan: "Als je deze week geen fout hebt gemaakt, betekent dit dat je niet voldoende hebt geprobeerd om out of the box te denken." Het zorgt er ook voor dat ideeën openlijk worden gedeeld, zonder angst, over hiërarchische niveaus heen en afdelingen door cross-functionele, trans-hiërarchische vergaderingen te houden om ideeën uit te wisselen.

Familiebedrijven kunnen ontmoetingen tussen de CEO en werknemers vergemakkelijken. Terwijl sommige innovatieve familiebedrijven formeel 'ideeën-uitwisselingslunches' plannen met de CEO en werknemers, investeren anderen in evenementen, zoals verjaardagen en workshops, met de familie-eigenaren en werknemers.

2.4 Corporate governance

Corporate governance is een Engelse term die haar oorsprong vindt in het Latijnse werkwoord gubernare wat 'sturen' betekent (Solomon 2010). Hij merkt op dat de Latijnse term vooral gebruikt werd in het kader van scheepvaart en leidt daaruit af dat corporate governance eerder een richtinggevende dan een controlerende functie heeft. Het adjectief 'corporate' verwijst naar de onderneming.

Goed bestuur is een vrije vertaling van het Engelse begrip corporate governance. Het wordt ook wel aangeduid als good governance. Dit betreft:

- de bestuurlijke inrichting van een organisatie;
- het besturen en beheersen van de organisatie;
- verantwoordelijkheid en zeggenschap in de organisatie;
- verantwoording, transparantie en toezicht in de organisatie.

Een definitie die in wetenschappelijk onderzoek veel wordt toegepast: "corporate governance is 'the process and structure used to direct and manage the business affairs of the company towards enhancing business prosperity and corporate accountability with the ultimate objective of realizing long-term shareholder value, whilst taking into account the interest of other stakeholders'" (Keasey et al. 1997). Een belangrijk element in deze definitie is de bestuurlijke inrichting met als doel waarde te creëren voor alle stakeholders in het bedrijf. In het geval van een familiebedrijf betreft dat dus ook de familieleden die geen eigenaar zijn. Belangrijker dan de definitie is het doel van goed bestuur:

- Om een strategie te hebben;

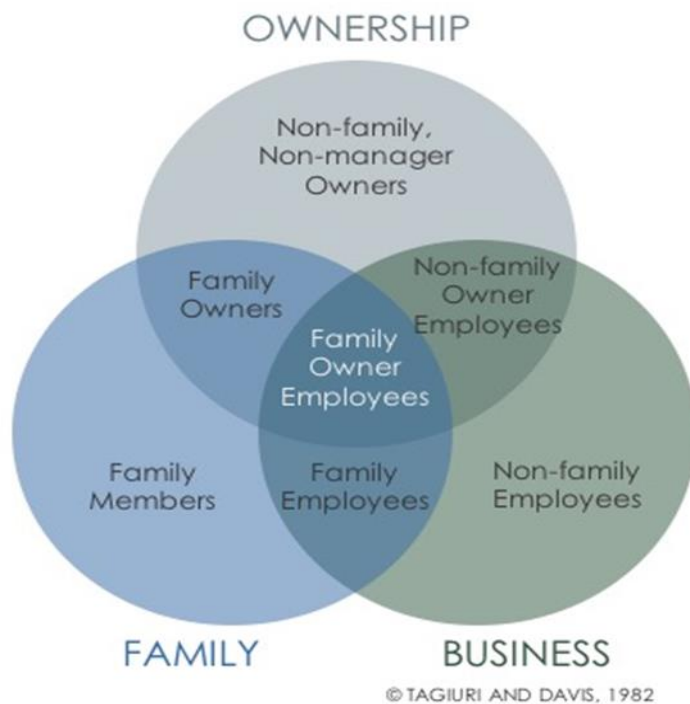
- Om een aantal waarden centraal te stellen;
- Om een aantal spelregels te hanteren voor de diverse spelers;
- Om ervoor te zorgen dat de juiste mensen op het juiste ogenblik en op de juiste plaats met elkaar over de juiste dingen discussiëren (Lievens 2004).

De mate waarin een bedrijf deze doelstellingen bereikt, is een goede graadmeter voor de ‘score’ op het gebied van goed bestuur. Dat is belangrijker dan de mate waarin het bedrijf regels en codes naleeft.

Er bestaat een veelheid aan definities van begrippen rondom missie, visie en strategie. Deze begrippen zijn onder andere afkomstig van Robert Kaplan & David Norton . (Kaplan & Norton 2008). De gewenste strategische richting wordt beschreven in de visie van de organisatie. De visie omvat het geheel van missie, doelstellingen en strategie. De missie beschrijft de opdrachten van de organisatie ten aanzien van haar belanghebbenden. Echter, organisaties hoeven niet alle opdrachten die door belanghebbenden gevraagd worden, te vervullen. Sommige opdrachten kunnen worden geweigerd als de organisatie bijvoorbeeld niet over de juiste vaardigheden of competenties beschikt om de opdracht te vervullen. Doelstellingen zijn emotionele expressies van ambities die de organisatie samen met haar medewerkers wenst te realiseren. Doelstellingen zijn de op korte en lange termijn gewenste dromen die de medewerkers van de organisatie drijven om bij te dragen tot de realisatie van de visie. Strategie is een rationele beschrijving van de manier waarop de organisatie haar missie en doelstellingen wenst te realiseren (Bruggeman et al. 2008).

Eén van de specifieke doelen van goed bestuur in het familiebedrijf is het omgaan met mogelijke belangentegenstellingen tussen de familie en de onderneming. De invloed van de familie wordt complexer naarmate meer familieleden betrokken zijn bij de onderneming.

THREE-CIRCLE MODEL OF THE FAMILY BUSINESS SYSTEM

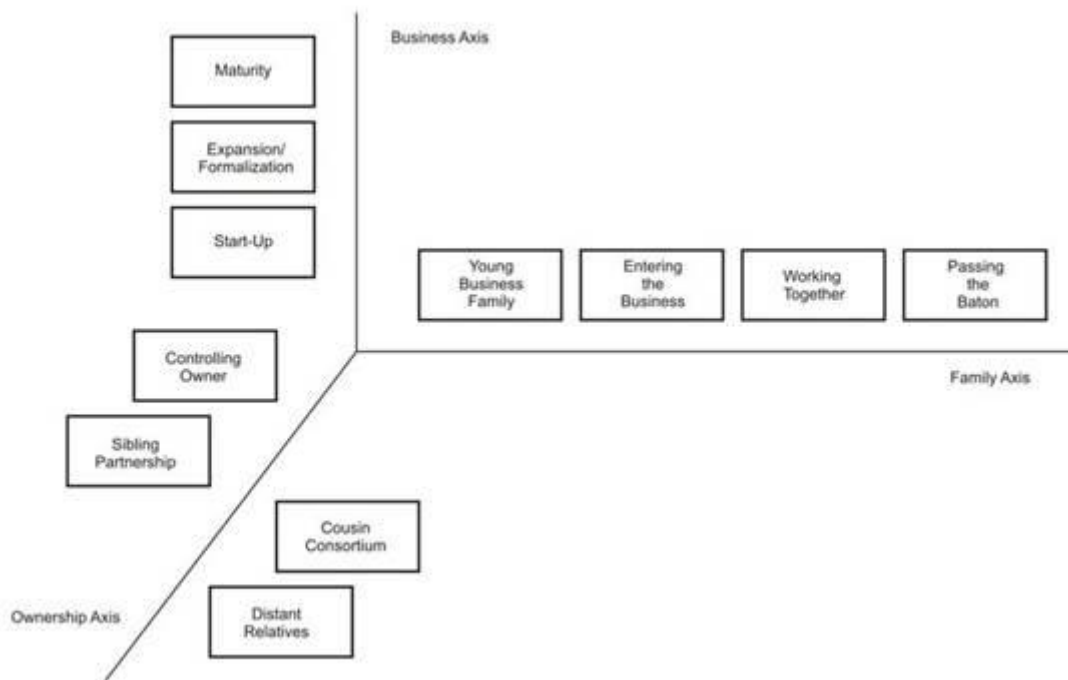


Tagiuri & Davis (1982)

Met het Three-Circle Model kan men zeven verschillende belangengroepen (of belanghebbenden) weergeven met een verbinding met het familiebedrijf:

- 1) Familieleden niet betrokken bij het bedrijf, maar die afstammelingen of echtgenoten / partners van eigenaren zijn
- 2) Gezinsherenigen die niet in het bedrijf werkzaam zijn
- 3) Niet-familie-eigenaren die niet in het bedrijf werken
- 4) Niet-familieleden die in het bedrijf werken
- 5) Niet-gezinsleden
- 6) Familieleden die in het bedrijf werken maar geen eigenaar zijn
- 7) Eigenaren van een familie die in het bedrijf werken

Gersick et al (1997) ontwikkelden het drie-dimensionele ontwikkelingsmodel van het familiebedrijf. Het model kent drie assen: De bedrijfs-as, de familie-as en de eigendoms-as.



Het driedimensionaal ontwikkelingsmodel (Gersick et al. 1997).

- De individuele eigenaar-directeur is de meest voorkomende eigendomsstructuur bij familiebedrijven. Meestal bevinden deze bedrijven zich in de eerste generatie met een sterk gedreven ondernemer in de leiding. De bedrijven kenmerken zich door snelle besluitvorming. Ze zijn sterk afhankelijk van de gezondheid, motivatie en gedrevenheid van deze directeur. Bij de opvolging in leiding en eigendom binnen de familie moet vaak een keuze gemaakt worden welke eigendomsstructuur bij de nieuwe generatie past.
- Het partnerschap tussen broers en zussen komt veelal voor bij oudere generatie familiebedrijven waarbij de eigendom is overgegaan van de oprichter naar de kinderen. Deze bedrijven hebben de mogelijkheid om het bedrijf te laten groeien en te professionaliseren. Het gevaar bestaat echter dat er onenigheid tussen de broers en zussen ontstaat en dat minder betrokken eigenaren hun eigendom willen verkopen.

– Het consortium van neven en nichten en familiesyndicaat komen veel minder voor, maar zijn zeker belangrijk. Hier is er sprake van veel (familie)aandeelhouders, waarvan een aantal niet in het familiebedrijf werkzaam zijn. Ook zijn de banden tussen de familieleden minder hecht. Een kracht van deze bedrijven is de mogelijkheid om managementpotentieel uit de eigen familie te werven en eventueel de mogelijkheid aan aandeelhouder te bieden om hun eigendom te verkopen. Een nadeel is de energie die gestoken moet worden in het betrokken houden van eigenaren en de mogelijke conflicten tussen familiestaken.

Uit het bovenstaande komt duidelijk naar voren dat het familiebedrijf uit drie systemen bestaat, de familie, het bedrijf en de eigendom. Deze drie systemen zijn onderling afhankelijk in het familiebedrijf. Tevens blijkt dat de complexiteit van de verschillende systemen sterk kan verschillen. Uiteraard heeft dit samenspel van de drie systemen en de verschillende complexiteit invloed op het goed bestuur van de familiebedrijven (Gersick et al 1997).

Goed bestuur kent vier functies. Naast de veelgenoemde functie controle, advies en risicomanagement is er een extra functie die nauwelijks wordt benoemd, maar wel erg belangrijk is, namelijk legitimiteit. De huidige maatschappij vraagt om transparantie en het nemen van verantwoordelijkheid. Een gedegen bestuursstructuur kan ervoor zorgen dat bedrijven door hun stakeholders (zoals leveranciers, klanten, maar bijvoorbeeld ook de bank) serieuzer worden genomen. Bij beursgenoteerde ondernemingen staat vaak de controlefunctie van goed bestuur centraal. Kenmerkend bij deze bedrijven is dat het vertrouwen ontbreekt in de wisselwerking tussen aandeelhouders, bestuur en management. Precies op dit punt onderscheidt het familiebedrijf zich van het niet-familiebedrijf: de relatie tussen de familiale eigenaren en het management. Vaak vormen familieleden het topmanagement of maken zij er deel van uit. In familiebedrijven zal goed bestuur zich dus meer richten op de adviesfunctie. (Van den Heuvel et al. 2006).

2.5 Corporate governance en familiestatuu

In het familiestatuu kunnen zaken die belangrijk zijn voor de familie worden vastgelegd. Dit kan vooral van belang zijn wanneer de onderneming groeit en er ook externe partijen bij het familiebedrijf betrokken raken. In de gesprekken die familieleden met elkaar voeren wordt duidelijk welke zaken voor iedereen belangrijk zijn en welke visie zij hebben met betrekking tot de bedrijfsvoering. Deze zaken worden vastgelegd en vertaald naar de statuten, aandeelhoudersovereenkomst, het testament en de bestuursstructuur van de onderneming. Op deze manier wordt de juridische afdwingbaarheid vergroot. Het doel van het familiestatuu is om afspraken te maken over problemen die er nog niet zijn en die de continuïteit van de onderneming kunnen bedreigen. Het probleem dat speelt rond de opvolging kan in een familiestatuu dus al grotendeels worden aangepakt. Iedere onderneming, behalve de DGA-onderneming, kan baat hebben bij het opstellen van een familiestatuu. Een DGA-onderneming zal hier minder baat bij hebben omdat hij de enige aandeelhouder is. Door middel van het familiestatuu (en de totstandkoming daarvan) wordt op effectieve wijze over onderwerpen op het grensvlak van familie, eigendom/zeggenschap en bedrijf gesproken. Het schept helderheid in de visies, wensen en doelen van alle betrokkenen zodat een ieder zich heeft kunnen uitspreken en zich daardoor gehoord voelt. Men krijgt inzicht in de sterktes en zwaktes van de familiecultuur en de doorwerking daarvan in het bedrijf. En het is een intentieverklaring waaraan meer waarde kan worden ontleend dan alleen een morele verplichting. Het familiestatuu is een belangrijk instrument voor harmonie binnen de familie en daarmee voor de continuïteit van het familiebedrijf. Het is een document van waaruit allerlei -formeel- beslissingen genomen kunnen worden zoals bijvoorbeeld de inrichting van de (family)governance, vennootschappelijke en fiscale structuur en financiële planning. (BDO 2019)

2.6 Bedrijfscultuur

Een bedrijfscultuur beïnvloedt de prestaties en daarmee de resultaten van een onderneming. Cultuur is eigendom van een groep. Wanneer een groep voldoende ervaring heeft opgedaan begint zich een cultuur te vormen. Culturen bestaan bij voldoende gemeenschappelijke geschiedenis op het niveau van een gehele organisatie. Daarnaast zijn culturen op verschillende niveaus in een organisatie te vinden. Bij pogingen om een cultuur te begrijpen waarschuwt Schein (1999) voor het gevaar van simplificering. Cultuur is meer dan ‘de manier waarop we het hier doen’. Voor een goed begrip van een cultuur moet men beseffen dat cultuur op verschillende ‘niveaus’ aanwezig is. Schein onderscheidt drie cultuurniveaus:

Artefacten: zichtbare organisatiestructuren en processen (moeilijk te onderkennen)

Beleden waarden: strategieën, doelstellingen, filosofieën (verkondigde rechtvaardigingen)

Onderliggende basisveronderstellingen: onbewuste als vanzelfsprekend aangenomen overtuigingen, percepties, gedachten en gevoelens (uiteindelijke bronnen van waarden en handelen)

Dit multiniveau-concept maakt duidelijk dat cultuur een complex begrip is dat op elk niveau moet worden geanalyseerd voordat men er werkelijk inzicht in kan krijgen. Wie een cultuur echt wil begrijpen moet een proces doorlopen van systematische observatie en gesprekken met insiders om de impliciete veronderstellingen expliciet te maken. Schein bekritiseert de enquête-instrumenten en vragenlijsten die pretenderen de cultuur te meten. Deze instrumenten brengen slechts de artefacten aan het licht, een paar beleden waarden en misschien nog één of twee veronderstellingen. Stilzwijgende, gemeenschappelijke veronderstellingen komen in een enquête of vragenlijst niet boven tafel. Voordat men een cultuur kan onderzoeken moet men weten waar het in een cultuur om gaat, welke aspecten van belang zijn.

1) Zaken die te maken hebben met het voortbestaan: Missie, strategie en doelstellingen.

Middelen: structuur, systemen en processen. Metingen: systemen voor opsporing en correctie van fouten

- 2) Zaken die te maken hebben met de integratie: Gemeenschappelijke taal en begrippen. Afbakening en identiteit van groepen. Soort gezag en onderlinge verhoudingen. Toewijzen van status en beloningen
- 3) Dieper liggende veronderstellingen: De relatie tussen mens en zijn natuurlijke milieu. Het wezen van werkelijkheid en waarheid. Het wezen van de menselijke natuur. De aard van de intermenselijke verhoudingen. Het wezen van tijd en ruimte .

Het karakter van een cultuur en de mate van invloed hangen af van het evolutiestadium waarin een organisatie verkeert: de jonge organisatie, oprichtings- en groeiperiode; de volwassen en rijpere organisatie; overnames, fusies en joint ventures.

Schein benadrukt dat men nooit met de gedachte moet beginnen om een cultuur te veranderen: ‘‘Analyseer de problemen waar de organisatie mee geconfronteerd wordt. Pas wanneer deze bedrijfsproblemen duidelijk zijn geworden, kan en moet men zich afvragen of de cultuur een oplossing van die problemen ondersteunt of belemmert’’. Bij cultuurverandering moet men ook beseffen dat het om een transformerend proces gaat, want je moet eerst iets afleren voordat je iets kunt aanleren.

2.7 Corporate entrepreneurship

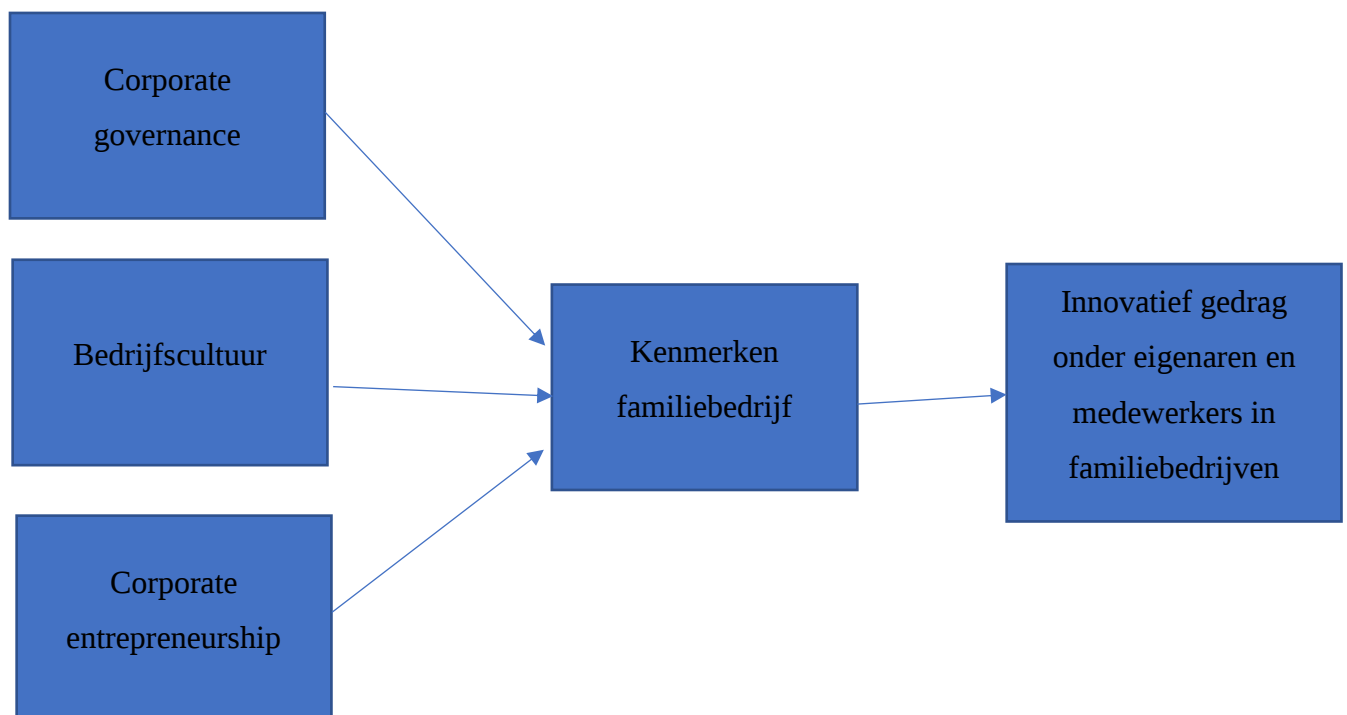
Wat is corporate entrepreneurship en waarom gebruiken we het vanuit het oogpunt van menselijke motivatie? De Nederlandse term voor corporate entrepreneurship is zakelijk ondernemerschap. Ondernemerschap drijft innovatie en technische verandering en zorgt daarom voor economische groei (Schumpeter 1934). Verder is ondernemerschap het proces waardoor vraag en aanbod in balans zijn (Kirzner 1997). Als derde is ondernemerschap een voornaam proces waarbij nieuwe kennis wordt omgezet in producten en diensten (Shane & Venkataraman 2000). Tot slot is ondernemerschap uitgegroeid tot een belangrijke roeping die we moeten begrijpen van haar rol in de ontwikkeling van het menselijke en intellectuele kapitaal (Zahra & Dess 2001).

Covin en Miles (1999) presenteren een theoretische verkenning van het concept van zakelijk ondernemerschap: “Van de verschillende dimensies van ondernemingsoriëntatie op bedrijfsniveau die in de literatuur worden genoemd, wordt gesteld dat innovatie, breed gedefinieerd, het gemeenschappelijke thema is dat ten grondslag ligt aan alle vormen van bedrijfsondernemerschap. De aanwezigheid van innovatie op zich is echter onvoldoende om een onderneming als zakelijk ondernemend te bestempelen. Bedrijven die innovatie gebruiken als een mechanisme om zichzelf te herdefiniëren of te verjongen, hun posities binnen markten en industrieën, of de concurrerende arena's waarin ze concurreren, worden als ondernemend beschouwd. Een typologie wordt gepresenteerd van de vormen waarin corporate entrepreneurship zich vaak manifesteert, en de robuustheid van deze typologie wordt beoordeeld aan de hand van criteria die zijn voorgesteld voor het evalueren van classificatieschema's. Theoretische koppelingen worden vervolgens getrokken om aan te tonen hoe elk van de generieke vormen van ondernemerschap van bedrijven een pad naar concurrentievoordeel kan zijn. Ondernemerschap is al lang erkend als een potentieel levensvatbaar middel om het concurrentievermogen van bedrijven te bevorderen en te ondersteunen”. Ondernemerschap bestaat uit een breed scala aan ondernemingsinitiatieven waarbij niet noodzakelijkerwijs nieuwe bedrijven aan het bedrijf worden toegevoegd. Zakelijk ondernemerschap omvat de expositie van organisatorisch consequentiële innovaties die zijn aangenomen met het oog op concurrentievoordeel. De vormen van ondernemerschap omvatten strategische vernieuwing, duurzame regeneratie, herdefinitie van het domein, organisatorische verjonging en reconstructie van bedrijfsmodellen.

2.8 Conceptueel model

In het conceptueel model wordt aangegeven welke variabelen van invloed zijn op het innovatief gedrag van de eigenaren en medewerkers in het familiebedrijf. Het familiebedrijf heeft een aantal specifieke kenmerken. Eén daarvan is de verdeling van eigendom en zeggenschap in de

familie. Corporate governance zorgt ervoor dat dit goed beschreven staat op papier, bijvoorbeeld een familiestatuuut. Elke onderneming heeft zijn eigen cultuur. Het kunnen de normen en waarden zijn die uitgesproken worden. Ook de missie van het bedrijf, het bestaansrecht wordt hierin genoemd. Corporate entrepreneurship geeft het zakelijk ondernemerschap van de ondernemer weer. Eén van de voornaamste kenmerken is het innovatief vermogen van de ondernemer.



De hypothese is dat de drie factoren van invloed zijn op de kenmerken van het familiebedrijf. Zodra de governancestructuur goed is beschreven, de bedrijfscultuur duidelijk is bij eigenaren en medewerkers, en het zakelijk ondernemerschap van de eigenaren hoog is, is er een goede bodem voor innovatief gedrag tussen eigenaren en medewerkers in het familiebedrijf.

3. Methodologie

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt uitgelegd welke gegevens verzameld moesten worden en de manier waarop te werk is gegaan. Gestart is met het benaderen van bedrijven om onderzoek uit te voeren. Daarin is diversiteit aangebracht door verschillende soorten autobedrijven te benaderen:

- Dealerbedrijven
- Aftersales dealerbedrijven
- Garage formule bedrijven
- Onafhankelijke autobedrijven

Het doel was minimaal tien bedrijven te bezoeken. Uit de interviews moest een antwoord komen naar de factoren die in het conceptueel model uitgewerkt zijn: naar aanwezigheid en goed inzicht van de betekenis van het familiebedrijf, corporate entrepreneurship, corporate governance en bedrijfscultuur. Deze onderzoek ontwerpen moeten de bijdrage van innovatief gedrag aantonen. Het onderzoeksveld was familiebedrijven in de autobranche. Er is voor één specifieke branche gekozen om een homogene groep bedrijven te onderzoeken. Daarmee kan voorkomen worden dat uitkomsten van innovatief gedrag in één sector een vertekenend beeld geven ten opzichte van andere sectoren.

3.2 Lijst van te verzamelen data

De te verzamelen data zijn onder te verdelen in verschillende groepen. Er is een scan gemaakt naar innovatie in de volgende categorieën:

- Missie, Visie, Strategisch beleid
- Capaciteit binnen het bedrijf
- Innovatief klimaat
- Belang van innovatie
- Belang van externe en interne contacten

- Samenwerking tussen leidinggevenden en medewerkers, en medewerkers onderling
- Snelheid van innoveren ten opzichte van de markt

Er is onderzoek gedaan naar factoren die van invloed zijn op innovatie in het familiebedrijf: corporate governance, bedrijfscultuur en corporate entrepreneurship.

3.3 Methode van onderzoek

Er is onderzoek uitgevoerd met behulp van een case study. Via een semi – gestructureerd kwalitatief onderzoek is innovatief gedrag van eigenaren en medewerkers bij familiebedrijven onderzocht. Tijdens de interviews werd gestart met een aantal vragen om een beeld van de ondernemer en het familiebedrijf te krijgen. Met behulp van een stellingentabel volgens Taguari en Davis is de ondernemer daarna gevraagd naar de voor- en nadelen van het familiebedrijf. Verder moest er inzicht komen naar de mate van corporate governance en de inzichtelijkheid van een bedrijfscultuur binnen de onderneming. Daarna volgden vragen waarin de ondernemers aan konden geven in welke mate hij of zij vonden dat er op een bepaalde manier binnen het bedrijf gewerkt wordt aan innovatie. Er is gevraagd medewerkers een vragenlijst in te laten vullen. Hierbij werd de Likertschaal gebruikt. Het uiteindelijke doel hierbij was om tot een score te komen die aangeeft hoe ideegeneratie, ideepromotie en ideerealisatie behaald wordt met behulp van de medewerkers van het bedrijf.

4. Onderzoekresultaten

Bij tien ondernemers uit de autobranche zijn interviews afgenomen. Allereerst is kort uitgelegd wat de opleiding inhoudt en wat het doel is van het onderzoek. De vragen zijn onder te verdelen in vier categorieën:

- Het familiebedrijf
- Corporate governance
- Bedrijfscultuur
- Corporate entrepreneurship

Daarbij was enige uitleg van belang, omdat met name de termen corporate governance en corporate entrepreneurship niet voor iedereen duidelijk waren. Aan iedereen zijn dezelfde vragen voorgelegd, maar de lengte van de interviews was heel verschillend. Het kortste interview was 35 minuten. Het langste interview duurde ruim twee uur. Dit had vooral te maken met het enthousiasme van de geïnterviewde, maar ook met eventuele problemen binnen het bedrijf.

4.1 Vragen familiebedrijf

De eerste vragen hadden betrekking op het familiebedrijf. Deze vragen waren erop gericht om te beoordelen of we echt met een familiebedrijf te maken hebben. In acht van de tien gevallen is dit zonder meer het geval. De oprichting vond plaats binnen de familie en het bedrijf is altijd binnen de familie gebleven. Daarbij is altijd een meerderheid van eigendom het geval geweest, net als een meerderheid van stemrecht. In één interview bleek de oprichter geen familie te zijn, maar heeft er vanaf het begin familie in het bedrijf gewerkt. Deze heeft het bedrijf overgenomen en zit nu vier generaties in het bedrijf. Bij één ander interview bleek de vierde generatie in het bedrijf 50 procent van de aandelen te hebben. De andere 50 procent zijn in handen van een mede-eigenaar die in het bedrijf werkt. Er zijn verschillende regels om een bedrijf de term ‘‘familiebedrijf’’ te geven. Lambrecht en Lievens (2008) stellen daarom dat aan de eigenaar

gevraagd wordt of hij / zij het bedrijf een familiebedrijf vindt. Daarop hebben alle geïnterviewden met ja geantwoord. De laatste vraag over het familiebedrijf was het aantal medewerkers. Hieruit bleek dat twee bedrijven minder dan 10 medewerkers had (micro), zes bedrijven 10 tot 49 medewerkers (klein), één bedrijf 50 tot 200 medewerkers (middel) en één bedrijf meer dan 200 medewerkers had (groot).

Datamatrix
familiebedrijf

Bedrijf	Leeftijd (jaren)	Aantal generaties	Eigendom familie	Bestuurders totaal	Bestuurders buiten familie	Medewerkers
A	95	4	50%	2	1	9
B	76	3	100%	1	0	13
C	90	4	100%	1	0	10
D	64	2	100%	3	0	170
E	50	2	100%	3	0	23
F	55	2	100%	1	0	350
G	44	2	100%	2	0	13
H	75	4	100%	4	0	8
I	20	1	90%	2	1	28
J	34	2	100%	1	0	10

4.2 “Bivalent attributes of the family firm”

Met behulp van de tabel ‘‘Bivant attributes of the family firm’’ van Tagiuri & Davis is onderzocht hoe de ondernemers denken over de voor- en nadelen van het familiebedrijf.

<i>Disadvantage</i>	<i>Attribute</i>	<i>Advantage</i>
Non confusion and anxiety. Family business and ownership issues can get mixed up. Lack of business objectivity	Simultanius Roles	Heightened family and company loyalty. Quick and effective decision making
A sence of being overwatched. Resentment toward family and business.	Shared identity	Heighened family and company loyalty. A strong sense of mission More objective business decisions.
Family members can point out weakness. Early disappointments can reduce trust in work interactions.	Lifelong common history	Relatives can draw out relatives’strenghts and complement their weaknesses. A strong foundation can encourage a family weather adversiry.
Lack of objectivity in communication. Resent-ment en guilt can complicate work interactions. Covert hospitality can appear.	Emotional involvement and ambivalence	Expression of positive feelings creates loyalty and promotes trust.
Can trigger sensitive reactions that can distort communication and encourage conditions for conflict.	Private language	Allows for more efficient communication with greater privacy.
Can lead relatives to feel overwatched and trapped.	Mutual awareness and privacy	Improved communication and business decision that support the business, owners and family.
Fierce rivalries can develop between relatives.	Meaning of the family company	Company symbolism can develop a strong sense of mission for employees.

De tien geïnterviewde ondernemers hebben zeven stellingen voorgelegd gekregen. Er kon geantwoord worden met ‘‘nadeel’’ of ‘‘voordeel’’. In enkele gevallen zag een ondernemer er een voordeel en nadeel in en is het antwoord beiden.

Datamatrix ‘‘Bivalent attributes of the family firm’’

Disadvantage	Attributes	Advantage	Both
0	Simultaneous roles	7	3
0	Shared identity	10	0
0	Lifelong common history	9	1
2	Emotional involvement and ambivalence	7	1
2	Private language	7	1
0	Mutual awareness and privacy	10	0
4	Meaning of the family company	5	1

Uit de antwoorden blijkt dat de meeste ondernemers vooral voordelen zien in het familiebedrijf.

Vier van de tien ondervraagden zag alleen maar voordelen.

Op de vragen ‘‘shared identity’’, ‘‘lifelong common history’’ en ‘‘mutual awareness and privacy’’ werd vrijwel altijd met voordeel geantwoord. Slechts op drie vragen werd twee keer of vaker met negatief geantwoord. Het heeft met name te maken met het gegeven dat conflicten tussen familieleden de sfeer verslechteren.

Conclusie: De bedrijven die mee hebben gedaan aan het onderzoek, zagen veel meer voordelen dan nadelen met betrekking tot de kenmerken van het familiebedrijf. Er waren wel eens conflicten op de werkvloer die in een familiebedrijf vaker voor komen dan bij niet familiebedrijven, maar daar kwam men samen wel uit. De lange gezamenlijke kennis en vaardigheden ziet men als grote voordelen.

4.3 Corporate governance

De nadelen die in de voorgaande tabel naar voren zijn gekomen, zijn voor een deel uit te sluiten door goede afspraken te maken en deze op papier vast te leggen. Bij beursgenoteerde Nederlandse bedrijven is dit verplicht. Het heet de corporate governance code. Deze was

ontworpen als code Tabaksblad, vernoemd naar de bedenker. In andere landen zoals Duitsland en België is er ook een verplichting voor kleinere bedrijven, maar hoeft deze niet zo uitgebreid te zijn.

Uit de interviews blijkt dat de twee grootste bedrijven het meest actief zijn met governance. Dat geldt ook voor één klein familiebedrijf. Eén van de eigenaren van dit bedrijf was op haar 28^e al lid van de raad van commissarissen bij de Rabobank. Haar kennis over de onderwerpen die besproken werden was dan ook groter dan bij veel andere ondernemers. Er is verdeling van eigendom in de families en dit wordt goed beschreven. Ook worden de gegevens regelmatig herzien. Er zijn familiestatuten gemaakt en eigendomsoverdracht is beschreven. Bij enkele andere bedrijven is er met behulp van een extern contact, zoals bijvoorbeeld een accountant, de eigendomsoverdracht geregeld, in verband met de opvolging die onlangs heeft plaatsgevonden of binnenkort gaat plaatsvinden. Bij zes bedrijven is er een STAK (stichting administratiekantoor). Een STAK is een stichting die wordt opgericht om de volgende twee rechten los te koppelen van elkaar: het stemrecht in de algemene vergadering van aandeelhouders en het recht op dividenduitkering. De meeste ondernemers denken na over de toekomst van het bedrijf in de familie. Daarbij gaven enkelen wel aan te twijfelen of er toekomst voor hun bedrijf in de familie was. Dit had te maken met verschillende oorzaken. Sommigen hadden jonge kinderen. Schaalvergroting was een ander antwoord. En de veranderingen in de autobranche werd ook genoemd. Degenen waar de kinderen heel jong zijn, waren meestal niet bezig met het nadenken over de toekomst.

Zes bedrijven hebben een familieraad die regelmatig bijeenkomt voor overleg. Een klankbord komt voor bij zeven bedrijven. Vaak worden andere ondernemers genoemd. Een raad van advies kwam twee keer voor, een raad van bestuur één keer. In geen enkel geval was er sprake van een raad van commissarissen. Dit heeft te maken met de grootte van de bedrijven.

Over het algemeen waren vrijwel alle ondernemers van mening dat de vastlegging van afspraken goed geregeld is of op korte termijn gaat worden. Ze zijn ook van mening dat dit van belang is om eventuele problemen binnen de familie te voorkomen. Eén ondernemer verklaarde dat hij problemen ondervindt in de bedrijfsvoering, omdat corporate governance niet goed geregeld was binnen hun bedrijf.

Datamatrix Corporate governance

Bedrijf	Eigendomsoverdracht	Familiestatuu	Eigenaren buiten bedrijf	Familieraad	Klankbord	R.v.B.	STAK
A	Niet vastgelegd	Ja, overige zaken	Nee	Nee	Nee	Nee	Ja
B	Niet vastgelegd	Nee	Nee	Ja	Ja	Nee	Ja
C	Niet vastgelegd	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee
D	Wel vastgelegd	Ja, actief mee	Ja, familieleden	Ja	Ja	Ja	Ja
E	Wel vastgelegd	Ja, actief mee	Ja, familieleden	Ja	Ja	Nee	Ja
F	Wel vastgelegd	Ja, actief mee	Ja, familieleden	Ja	Ja	Nee	Ja
G	Niet vastgelegd	Ja, overige zaken	Ja, familieleden	Ja	Ja	Nee	Nee
H	Wel vastgelegd	Ja, net vastgelegd	Nee	Ja	Nee	Nee	Nee
I	Wel vastgelegd	Ja, i.v.m. opvolging	Ja, 1x 10% eigenaar	Nee	Nee	Nee	Ja
J	Niet, wordt aan gewerkt	Nee, wordt aan gewerkt	Nee	Nee	Ja	Nee	Nee

Conclusie: De familiebedrijven hebben eigendomsoverdracht en verdeling van bevoegdheden en zeggenschap in vijf van de tien onderzochte bedrijven goed geregeld. Een actief beleid met daarin corporate governance voor alle stakeholders van het bedrijf wordt ook in slechts vijf bedrijven gevoerd. Negen van de tien ondernemers zijn van mening dat alles goed geregeld is, maar uit het onderzoek blijkt dat verbetering in veel bedrijven aan te bevelen is.

4.4 Bedrijfscultuur

Een onderzoek doen naar bedrijfscultuur is lastiger dan het in kaart brengen van de gedachten over het familiebedrijf en corporate governance. Het is moeilijk meetbaar te maken onder de medewerkers van het bedrijf. Op de vraag of men de visie van het bedrijf kent wordt altijd met

het cijfer 3 of 4 op een schaal van 1 tot 5 geantwoord. Dit staat voor voldoende tot goed. Deze antwoorden komen niet altijd overeen met de antwoorden op de vragen die ik aan de ondernemers heb gesteld met betrekking tot visie, missie en strategie. Cultuur is iets wat slechts voor een deel zichtbaar is.

Eigenaren is gevraagd of het bedrijf een missie en visie heeft. Een missie is in de eerste plaats vooral een aanduiding van het werkterrein, die antwoord geeft op fundamentele identiteitsvragen als: Wie zijn we? Wat doen we? Het is een beschrijving van de kernactiviteiten van de organisatie. In de tweede plaats geeft een missie het bestaansrecht: Wie zijn onze klanten? In welke behoeften van die klanten voorzien onze producten? Ten derde: Stakeholders zijn de belanghebbenden van of betrokkenen bij de onderneming of organisatie. Wat willen we betekenen voor wie? Een missie is een uitgelezen document om aan een ieder die het maar horen wil de normen, waarden, overtuigingen en andere uitgangspunten uit te dragen waar de onderneming graag voor zou willen staan: Welke normen, waarden en overtuigingen staan centraal in ons handelen? Intenties en ambities geven aan wat de onderneming graag zou willen bereiken in de toekomst. Wat is de opdracht waarvoor we staan? Een visie bestaat uit een drietal onderdelen: Omgevingsbeeld, hoe ziet de relevante omgeving er voor ons bedrijf uit in de (verre) toekomst? Gedroomde positie, waar willen we staan? Succesformule, hoe bereiken we onze gedroomde positie? (Koster, Stolze 2003)

Alle ondernemers geven aan dat ze een bepaalde visie, missie en strategie hebben. Maar voor een deel van deze ondernemers is dit een boodschap die uitgedragen wordt richting de klanten. Vijf bedrijven hebben deze op papier geformuleerd. Daarbij stelt een meerderheid van de ondernemers dat het bij medewerkers bekend is. Drie bedrijven werken met missie – visie - strategie om het beleid voor de langere termijn, middellange termijn en korte termijn te bepalen. Twee bedrijven zijn er zeer actief mee. Bij één bedrijf krijgt elke nieuwe medewerker een personeelsmap waarin alle waarden van het bedrijf beschreven staan. Medewerkers worden

erop getraind ook deze gegevens te kennen. Bij een ander bedrijf wordt het tijdens alle sollicitatiegesprekken met potentiële nieuwe medewerkers doorgenomen.

Data analyse Bedrijfscultuur

Bedrijf	Visie / Missie	Op papier geformuleerd	Bekend bij personeel
A	Ja	Ja	Gedeeltelijk
B	Ja	Nee	Gedeeltelijk
C	Ja	Nee	Geheim
D	Ja	Nee	Nee
E	Ja	Ja	Ja, bij sollicitatie
F	Ja	Ja	Ja, personeelsmap
G	Ja	Nee	Ja
H	Ja	Ja	Ja
I	Ja	Ja, wordt bijgehouden	Ja
J	Ja	Nee	Ja

Conclusie: De ondernemers hebben een duidelijke missie en visie voor hun bedrijf. Ze vinden het belangrijk dat hun klanten weten wat de kenwaarden van het bedrijf zijn. Dat proberen ze ook over te brengen aan het personeel. Het zijn de normen en waarden van het bedrijf. De manier waarop dat gebeurt, is erg verschillend. Het wordt bij minder dan de helft van de bedrijven gebruikt om de richting te bepalen waarin gewerkt moet worden om winstgevend te zijn op korte, middellange en lange termijn.

4.5 Corporate entrepreneurship

De vragen die gesteld zijn in de categorie van corporate entrepreneurship, kunnen onderverdeeld worden in drie delen. Het eerste deel heeft betrekking op waarde creatie, innovatie. In het tweede deel gaan de vragen over opleiding. Het derde deel ten slotte gaat over algemenere zaken die gezien kunnen worden als goed ondernemerschap.

Innovatie

Bij de meeste bedrijven geven de eigenaren aan dat ze zelf actief zijn op het gebied van het bedenken van nieuwe ideeën. Slechts twee personen gaven aan dat ze er weinig tijd aan

besteden. Eén gaf als reden dat hij er weinig tijd voor had. Daarom had hij zich aangesloten bij een garageformule die voor hem met nieuwe ideeën komt. De ander gaf aan dat binnen het familiebedrijf vaak veel hetzelfde blijft. Ook meningsverschillen in de familie zorgen ervoor dat er weinig vernieuwends gebeurt. De andere ondernemers zeiden allemaal dat ze regelmatig met innovatie bezig zijn. Voor enkelen is het een dagelijkse activiteit en zien ze dit als één van de belangrijke bezigheden voor een ondernemer.

De vraag werd gesteld of innovatie meer voorkomt in goede of slechte tijden. De uitleg die daarbij gegeven was: In goede tijden is er meer geld beschikbaar, in slechte tijden is er meer tijd om er mee bezig te zijn. Twee keer was het antwoord vooral in goede tijden. Daarbij gaf een eigenaar aan dat ze dan meer energie heeft om erover te denken. Eén keer was het antwoord vooral in slechte tijden. In alle andere interviews gaven de ondernemers aan dat ze het een proces vinden dat altijd doorloopt.

Op de vraag of de medewerkers betrokken worden om mee te denken aan innovatie, wordt in de meeste gesprekken instemmend geantwoord. De manier waarop is echter verschillend. De kleinste bedrijven doen dit vaak tijdens een gezamenlijk uitje, zoals een etentje voor alle medewerkers. Ook wordt de koffiepauze vaak genoemd als moment waarbij ondernemers en medewerkers samen tot ideeën komen. De helft van de bedrijven geeft aan dat ze een budget heeft om de ideeën uit te werken. Eén van de grote bedrijven geeft aan dat er met speciale medewerkers een aantal keer per week overleg is om tot plannen te komen. Een ander groot bedrijf heeft een speciale ‘project management afdeling’. In dit bedrijf is echter voor iedereen plaats om mee te denken. Er is een ideeënbus en wekelijks worden medewerkers van alle verschillende afdelingen worden uitgenodigd voor de medewerkerslunch bij de directie. Steeds in kleine groepjes. De ondernemer moedigt zijn werknemers aan om mee te doen en vertelt daarbij bijvoorbeeld dat fouten gemaakt mogen worden: ‘Liever fouten maken dan niks doen’.

Datamatrix corporate entrepreneurship Innovatieve ideeën

Bedrijf	Vanuit ondernemers	Medewerkers betrekken
A	Nauwelijks, wel via aansluiting bij garageformule	Ideeën delen tijdens gezamenlijke uitjes, eten
B	Ja, dagelijks tijdens en buiten werktijd	Nee
C	Ja, richten op speciale doelgroepen	Ja, tijdens reguliere gesprekken
D	Ja	Ja, samen met verkoopteam en managers aftersales
E	Ja, met name vestiging "De Dames..."	Ja, vooral tijdens koffiepauzes
F	Ja, het is mijn hobby.	Afdeling projectmanagement. En alle medewerkers betrekken
G	Ja, maar binnen familiebedrijf gaat het moeizaam	Ja, "Cover managementavonden: Zeggen wat je leuk vindt"
H	Ja	Ja, tijdens werkoverleg / functioneringsgesprekken
I	Ja, voornamelijk ikzelf	Ja, een deel van de medewerkers wordt betrokken
J	Ja, kleine dingen, maar ook 4x4 event. Bezig zijn	Niet speciaal. Ja wel tijdens overleg

Opleidingen

Binnen alle bedrijven worden werknemers aangemoedigd om opleidingen te volgen. In de meeste gevallen is het zelfs een verplichting. Deze verplichting komt vaak vanuit de importeur bij dealerbedrijven en van de garageformule waar de onderneming bij aangesloten is. De ondernemers zijn ook allemaal van mening dat het personeel goed geschoold en bijgeschoold moet zijn. Voor de meeste medewerkers is er een opleidingsplan. Hierdoor is het mogelijk om door stromen naar een hogere functie. Al is dit per bedrijf verschillend. Bij de kleinste bedrijven werken zo weinig mensen dat er nauwelijks doorgroeimogelijkheden zijn. De bedrijven hanteren allemaal het beleid dat als een werknemer een opleiding heeft genoten en vervolgens binnen korte tijd wil vertrekken bij het bedrijf, dat er een deel van de kosten terugbetaald moeten worden. Dit wordt altijd schriftelijk vastgelegd. Alleen in uitzonderlijke gevallen, zoals bij werknemers die al lang werkzaam zijn bij het bedrijf, wordt er soms van afgeweken.

Algemene zaken

De ondernemers is gevraagd naar de betrokkenheid van het personeel. Zijn er intrapreneurs in het bedrijf, werknemers die denken zoals de werkgever? Bij acht bedrijven werd aangegeven dat deze er zeker zijn. Verder wordt overal aangegeven dat men tevreden is met de betrokkenheid van medewerkers. De loyaliteit en baanzekerheid is groot. Mensen worden niet zomaar ontslagen en de eigenaren geven aan dat er weinig verloop is. Wel is men er van bewust dat noodgedwongen ontslagen uitgevoerd moeten worden. Net zoals het niet verlengen van een tijdelijk contract als er niet goed gefunctioneerd wordt. Wel lijkt het op sommige plaatsen minder te worden. Nieuwe medewerkers krijgen bij op één na alle bedrijven eerst een flexibel contract, voordat over wordt gegaan op een vaste aanstelling. Over flexibele werktijden wordt zeer verschillend gedacht. Ongeveer de helft van de ondernemers wil dat hun medewerkers fulltime werken en willen daar niet van afwijken. Bij de andere helft wordt daar minder moeilijk over gedaan, tenzij de functie zo is dat er van de medewerker verwacht wordt dat hij of zij fulltime werkt. Een bedrijf geeft aan dat vrijwel iedereen parttime werkt. Bij een ander bedrijf werkt iedereen 4 langere dagen. Twee ondernemers geven aan dat alles bespreekbaar is. Familievriendelijkheid, bijvoorbeeld bij ouderschapsverlof, mantelzorg of andere tijdelijk verlof is voor sommige ondernemers een doorn in het oog, omdat er weinig personeel is en iedereen hard nodig is. Bij acht van de tien bedrijven is men zich ervan bewust dat het iets van de tegenwoordige tijd is en dat je dat op een normale manier met elkaar regelt. Kinderopvang wordt nergens aangeboden. Eén ondernemer heeft er ooit aan gedacht om kinderopvang te regelen voor personeel en klanten die dezelfde dag het bedrijf bezoeken. De anderen geven allemaal aan dat daar geen mogelijkheid voor is. Ten slotte is aan alle eigenaren gevraagd hoe ze tegenover duurzaamheid staan. Iedereen heeft daarop aangegeven dit zeer belangrijk te vinden en er volop mee bezig te zijn.

Conclusie: Er heerst een duidelijke ondernemersmentaliteit bij alle bedrijven. Eigenaren zijn vaak zelf actief met innovatie. Er wordt werk van gemaakt om de medewerkers zo goed mogelijk te scholen en er wordt geprobeerd werknemers bij het bedrijf te betrekken. Er wordt gezorgd voor een goede werkplek en er wordt nagedacht over de toekomst van het bedrijf. Investeren in duurzaamheid ziet iedere ondernemer als zeer voornaam.

5. Conclusies onderzoek

In dit onderzoek is gezocht naar de vraag hoe innovatief gedrag bij eigenaren en medewerkers in familiebedrijven te vergroten is. Daarbij is uitgegaan van wat de eigenaren van familiebedrijven moeten doen om het innovatieve klimaat zo optimaal mogelijk te maken. Allereerst is gekeken naar de eigenschappen van de bedrijven die onderzocht zijn. De leeftijd van het bedrijf en de generatie waar het bedrijf zich in verkeert. Dit kan een verklaring zijn waarom er naar nieuwe dingen gezocht wordt. De eerste generatie kan ongestoord zijn / haar gang gaan zonder gestoord te worden door mede-eigenaren in het bedrijf. Uit het onderzoek blijkt dat de meeste ondernemers meer voor- dan nadelen zien in het familiebedrijf.

Een overgang van de ene naar de volgende generatie kan ervoor zorgen dat er meningsverschillen ontstaan over het te voeren beleid. Vaak komen er meerdere zonen en dochters in het familiebedrijf die samen moeten beslissen hoe er gewerkt wordt. Het kan ook zijn dat er kinderen zijn die niet meewerken maar wel een deel van de aandelen heeft. Of dat een kind een geldbedrag krijgt omdat hij / zij niets met het bedrijf te maken wil hebben. Een andere mogelijkheid is dat er meerdere generaties tegelijk in het familiebedrijf actief zijn. Er kan dan sprake zijn van “breuklijnen”: De manier van ondernemen van de oudere generatie is anders dan die van de opvolgers. Om deze negatieve invloeden te beperken is het voornamelijk om regels op te stellen. Deze kunnen opgenomen worden in een familiestatuuut. Hierin kunnen verdeling van zeggenschap en eigendom geregeld worden. Ook is het goed om de strategie en voornaamste doelstellingen van het bedrijf erin op te nemen. Dit alles heeft te maken met goed bestuur of corporate governance. Uit het onderzoek blijkt dat de meeste ondernemers overgaan op het vastleggen van deze regels zodra er een noodzaak is. Dus als er meer belanghebbenden binnen het bedrijf zijn. Bij één bedrijf is het niet goed geregeld en daar heeft men nu problemen met de bedrijfsvoering wat innovatief gedrag niet ten goede komt.

Medewerkers binnen een familiebedrijf zijn voor een deel op de hoogte van de cultuur binnen het bedrijf. Dit betreft de ongeschreven regels waarnaar gewerkt wordt. Maar niet alle normen en waarden zijn voor iedereen duidelijk. Het is goed om deze uit te schrijven en aan de medewerkers kenbaar te maken. Wat belangrijk is voor het bedrijf. Als dit duidelijk is voor eigenaren en medewerkers kan er betere werksfeer ontstaan. Ook het beschrijven van de missie en visie van het bedrijf voor de komende jaren geeft een richting aan waarnaar gewerkt wordt. Er zijn doelstellingen en er is een streven die te behalen. Normen en waarden van het bedrijf zijn bij alle onderzochte bedrijven bekend. Maar niet overal bij het personeel. Slechts een beperkt aantal ondernemingen is daar actief mee. Dat geldt ook voor de missie en visie van het bedrijf.

Het zakelijk ondernemerschap, ofwel corporate entrepreneurship van de eigenaren moet tot innovativiteit binnen het familiebedrijf leiden. De ondernemers moeten zelf bezig zijn met het nadenken over nieuwe ideeën waarmee een voordeel ten opzichte van andere ondernemers behaald kan worden. Een voornaam middel daarbij is het betrekken van de medewerkers bij deze waard creatie. De manier waarop dit bij de onderzochte bedrijven gebeurt is zeer verschillend.

Gesteld kan worden dat de het zakelijke ondernemerschap de belangrijkste voorwaarde is om innovatie in het familiebedrijf te vergroten bij zowel eigenaren als medewerkers. Het is afhankelijk van de mate waarin de ondernemer zijn of haar personeel erbij betreft. Deze ondernemers maken hun personeel duidelijk waar het bedrijf voor staat, wat de normen en waarden zijn en wat de missie en toekomstvisie zijn. Een voorname kanttekening die gemaakt moet worden is dat het hebben van een goede corporate governance een voorwaarde is om negatieve invloeden voor het familiebedrijf uit te sluiten.

6. Discussie

In dit hoofdstuk wordt teruggekeken naar het onderzoek. Daarbij komen de beperkingen aan de orde. Ook komen de aanbevelingen voor vervolgonderzoek ter sprake.

6.1 Beperkingen

In dit onderzoek zijn tien familiebedrijven in de autobranche onderzocht. Daarbij is gekeken naar verschil in grootte en type autobedrijf. Veel vragen zijn door de ondernemers hetzelfde beantwoord. De eigenaren hadden vaak ongeveer dezelfde antwoorden op de vragen over ‘Bivalent attributes of the family firm’. Vijf ondernemers hebben eigendomsoverdracht vastgelegd. De bedrijven die dit niet hebben, zagen daar de behoefte niet van in, omdat er voorlopig geen verwachting van opvolging in de familie was. Alle ondernemers deden veel aan scholing. Ook andere zaken op het gebied van goed werkgeverschap, zoals gezondheid, veiligheid en duurzaamheid werden vaak positief beantwoord.

Er kunnen geen conclusies getrokken worden op basis van de generaties waarin het bedrijf zich bevindt. Vanwege de grootte van de bedrijven had vrijwel niemand een raad van bestuur en niemand een raad van commissarissen.

Alleen op het gebied van bedrijfscultuur en innovatief gedrag bij de ondernemer en het betrekken van het personeel zijn verschillen te zien. Ook is het aantal enquêtes dat ik terug heb ontvangen van medewerkers beperkt. Dit waren er ongeveer net zoveel als het aantal bedrijven dat ik heb onderzocht, dus één op één. Dit geeft misschien een onvoldoende representatief beeld van alle medewerkers binnen de familiebedrijven die ik heb onderzocht.

6.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Voor een vervolgonderzoek naar innovatief gedrag in bedrijven zou het goed zijn om de verschillen tussen familiebedrijven en niet familiebedrijven te onderzoeken. Daarbij kan dan onderzocht worden wat de invloeden zijn van de drie factoren die in dit onderzoek behandeld

zijn. In deze scriptie is bij corporate governance veel gekeken naar de voorwaarden die voor het familiebedrijf specifiek van belang zijn en die in een familiestatuuut beschreven staan.

Corporate governance is echter niet alleen van toepassing op familiebedrijven maar op alle bedrijven. Wel kunnen de kenmerken voor het familiebedrijf een andere invloed op innovatief gedrag opleveren dan in niet familiebedrijven.

Een andere mogelijkheid is om één van de drie onderzoeksvelden eruit te lichten en apart te onderzoeken. Een voorbeeld daarvan is de bedrijfscultuur. Het onderzoek zou dan onder meer respondenten binnen de bedrijven plaats moeten vinden en het aantal vragen zou uitgebreider moeten zijn.

Corporate entrepreneurship als enige voorwaarde voor innovatief gedrag kan ook een vervolgonderzoek zijn. Daarbij kunnen andere factoren onderzocht worden zoals leiderschapsstijl.

Ook een onderzoek naar waard creatie vanuit de medewerkers in plaats vanuit de eigenaren kan als vervolgonderzoek dienen. Er zijn steeds meer bedrijfstakken, zoals high tech, waarin de medewerker centraal staat in plaats van de ondernemer.

Literatuurlijst

BDO (2016, 7 april) Strategieverandering na generatiewisseling in familiebedrijven.
<https://www.bdo.nl/nl-nl/perspectieven/onderzoek-strategieverandering-na-generatiewisseling-in-familiebedrijven>

BDO (2019, 6 mei) Familiestatuu. <https://www.bdo.nl/nl-nl/diensten/advisory/family-business/familiestatuu>

BDO (2019) <https://perspectieven.bdo.nl/familiebedrijvenonderzoek-2019-wg-fbo/onderzoeksresultaten/>

Berent – Braun, M., Flören R. en Uhlaner, L. (2010) Family Business In The Netherlands, Characteristics and succes factors. *A Report for the Ministry of Economic Affairs. Centre for Entrepreneurship Nyenrode Business Universiteit*

Bruggeman, W., Decoene, V. en Scheipers, G. (2008, 9 september) Focus op strategie. *Tijdschrift controlling*

Carlock, R.S., Florent-Treacy, E., Kets de Vries, M.F.R. (2007) Family Business On The Coach. A psychological perspective 1-13

Coopers and Lybrand Management consultants (1998). ‘De erfenis voorbij’. *Uitgave van de Nederlandse Dealer Associatie, Bunnik*

Covin, J.G. en Miles, M.P. (1999, januari) Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *researchgate.net*

Davis, J.A., Gersick, K.E., Hampton M.M. en Lansberg, I. (1997). Generation to Generation: life cycles of the family business. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press

Essen van, M., Kammerlander, N., Onderzoek: Familiebedrijven zijn innovatiever dan andere bedrijven. *Harvard Business Review* (25-1-2017)

Flören, R. en Berent – Braun, M.(2017) Innovatie en het familiebedrijf. *Onderzoek ING, NPM Capital, Nijenrode Business Universiteit*

Huizingh, K.R.E. (2015) Innovatiemanagement, *Pearson 2^e druk*

Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of Organizational Behavior*, 25, pp 201-215

Hartog, D.N. Den Jong, J.P.J. De, en (2005). Determinanten van innovatief gedrag: een onderzoek onder kenniswerkers in het MKB. *Gedrag & Organisatie*, 18 (5), 235-259

Kanter R.M. (1998) Three Tiers for Innovation Research, *Communication Research* , 15 (5) 509-523

Kaplan, R.S, Norton,D.P. (2008) Van Strategie naar uitvoering. 75-85; deel twee, ‘Managing Business Strategy’, in R.S. Kaplan en D.P. Norton, Op kop met de Balanced Scorecard: strategie vertaald naar actie. *Boston: Harvard Business School Press, 1996, in Nederland uitgegeven door Uitgeverij Business Contact, Amsterdam, 1997*

Keasey, K., Thompson, S., Wright, M. (1997). Introduction: the Corporate Governance Problem-Competing Diagnoses and Solutions, in: K. Keasey, S. Thompson, M. Wright (eds.), *Corporate Governance: Economic and Financial Issues, Oxford, Oxford University Press*

Kirzner, I.M. (1997) Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach. *Journal of Economic Literature*, 35(1), 60–85.

Koster, J. M. D., Stolze, P. W. (2003) *Heeft u al een missie en een visie? Over de zin en onzin van moderne zinspreuken*

Lievens, J. (2004). Governance in het familiebedrijf, sleutel tot succes. *Tielt, Uitgeverij Lannoo NV*

Malinoski, M en Perry, G.S. (2011): “How do I measure innovation? *Balanced Scorecard Institute*

Schein E.H. 1999 (2012) De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming. Zin en onzin over cultuurverandering. *Scriptum*

Schumpeter J., 1934 (2008) The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle, translated from the German by Redvers Opie, New Brunswick (U.S.A) and London (U.K.): Transaction Publishers. A review to a book that is 100 years old. Alin Croitoru *Journal Of Comparative Research In Anthropology and Sociologie*

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurialship as a field of research. *Academy of Management Review*, 2, 217-226

Solomon J. (2010) Corporate Governance and Accountability, *Hoboken, Wiley, 2010, introduction*

Tagiuri, R. & Davis, J.A. (1982). Bivalent attributes of the family firm. *Working Paper, Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts. Reprinted 1996, Family Business Review IX (2) 199-208*

Tagiuri, R. & Davis, J.A. (1982), Three circle model. https://cfeg.com/insights_research/how-three-circles-changed-the-way-we-understand-family-business/

Thomke, (2017, 3 juli). De vier geboden van innovatie volgens Thomke, <https://fd.nl/morgen/1203120/de-vier-geboden-van-innovatie-volgens-thomke>

Van de Ven A.H. , (1986) *Centrale problemen bij het beheer van innovatie*

Van den Heuvel, J., Van Gils, A. & Voordeckers, W. (2006). Board roles in small and medium-sized family businesses: performance and importance. *Corporate Governance: An International review*, 14 (5), 467-485.

Zahra, S., & Dess, G. (2001). Entrepreneurship as a field of research: encouraging dialogue and debate. *Academy of Management Review*, 26(1), 8–11

Bijlage 1

Interview per ondernemer (Bedrijf A)

Onderwerp	Antwoorden
Familiebedrijf	Het bedrijf is in 1924 opgericht, en de vierde generatie is nu in het bedrijf. Het eigendom is altijd binnen de familie gebleven. Nu, tijdens de vierde generatie is het eigendom gedeeld (50%) met een medewerker die al lang bij het bedrijf werkte. Er zijn nu dan ook twee bestuurders. De ondernemer is van mening dat het nog steeds een familiebedrijf is omdat de mede-eigenaar van buiten de familie al heel lang in het bedrijf actief is. Er werken 9 mensen in het bedrijf.
Bivalent attributes of the family firm	Er worden vrijwel allemaal voordelen gezien in het familiebedrijf. Alleen op "Private language" wordt negatief geantwoord. Bij "Meaning of the family business" wordt aangegeven evenveel voor- als nadelen te zien
Corporate governance	Op het gebied van corporate governance is weinig geregeld. Het enige wat vastgelegd is, zijn enkele regels voor de eigenaren. Bijvoorbeeld dat de aandelen niet zomaar aan een derde verkocht mogen worden. Waardering van aandelen gaat op basis van de jaarcijfers. Er is niets vastgelegd over eigendomsoverdracht in de familie, er is geen familiestatuuut. Er wordt niet nagedacht over toekomst van het bedrijf in de familie. Geen overleg binnen de familie. Er is geen raad van advies, klankbord, raad van bestuur, raad van commissarissen
Bedrijfscultuur	Het bedrijf heeft de missie, visie en strategie geformuleerd op papier voor alle disciplines waarin wordt gewerkt. Het verloop bij het personeel zorgt ervoor dat het minder bekend is onder de medewerkers
Corporate entrepreneurship , Innovatie	Zelf innoveren wordt nauwelijks gedaan. "We zijn aangesloten bij een garage-formule, die met nieuwe dingen komt". We gaan 1 a 2 keer per jaar met het personeel uit eten. Dan komen de zaken ook op tafel en kunnen medewerkers hun mening geven. Er is een klein budget beschikbaar. Echte intrapreneurs zijn er niet. De betrokkenheid van de medewerkers over het algemeen is goed
Corporate entrepreneurship, Opleidingen en algemene zaken	Vrijwel alle medewerkers krijgen opleidingen. Met name het technische personeel. Daarbij is een opleidingsplan. We bieden sollicitanten tegenwoordig direct een vaste baan. Er wordt door vrijwel iedereen 4 dagen gewerkt. Flexibel werken, familievriendelijkheid of kinderopvang kent men niet. Het bedrijf is daar te klein voor. Er wordt veel nagedacht over duurzaamheid met betrekking tot inkoop en verkoop

Bijlage 2

Interview per ondernemer (Bedrijf B)

Onderwerp	Antwoorden
Familiebedrijf	Het bedrijf is in 1943 opgericht en de derde generatie is nu actief. Alle eigendom is altijd binnen de familie geweest. De ondernemer bezit alle eigendom en stemrecht. Hij is enige bestuurder. Het is voor hem duidelijk dat het een familiebedrijf is. Er zijn 13 mensen actief in het bedrijf
Bivalent attributes of the family firm	Deze ondernemer vindt de tabel van Tagiuri en Davis naar twee kanten uit te leggen. 4 van de 7 attributen kunnen zowel positief als negatief gezien worden. "Shared identity" en "Mutual awareness and Privacy" zie hij positief. "Emotional involvement and ambivalence" eerder als negatief.
Corporate governance	De eigenaar is 68 jaar en denkt vaak over de toekomst van zijn bedrijf. Binnen de familie of daarbuiten. Er is niets vastgelegd voor opvolging in de familie. Het bedrijf kan ook verkocht worden. De veranderingen in de branche doen hem twijfelen. Er is een familieraad, hij, zijn vrouw en hun zoon. Er is een klankbord. Er zijn geen raad van advies, raad van bestuur, raad van commissarissen. Het bezit van de aandelen, eigendom en zeggenschap zijn gecertificeerd.
Bedrijfscultuur	Missie, visie en strategie worden geformuleerd, maar zijn steeds sneller aan verbouwing onderhevig, in verband met de dynamiek van het bedrijf. Het personeel is er slechts ten dele op de hoogte
Corporate entrepreneurship , Innovatie	De ondernemer is de hele dag op zoek naar nieuwe dingen. Ook buiten werktijd. In goede en slechte tijden. Personeel wordt niet betrokken bij innovatie. In het bedrijf lopen verschillende intrapreneurs rond en de medewerkersbetrokkenheid is groot.
Corporate entrepreneurship, Opleidingen en algemene zaken	Alle medewerkers worden aangemoedigd opleidingen te volgen. Dit gebeurt via uitgestippelde plannen. Als medewerkers direct na het volgen van dure opleidingen vertrekken, moeten ze wel een deel terugbetalen. "Mijn motto is: Ga netjes om met personeel". Het zijn geen harde beloften. Er wordt meegedacht met de medewerker. Bijvoorbeeld onbetaald vrij. Of 20 uren werkweek. Maar niet: 2 jaar betaald verlof. Dit is veel te duur. We denken in alles wat we doen aan duurzaamheid.

Bijlage 3

Interview per ondernemer bedrijf C

Onderwerp	Antwoorden
Familiebedrijf	Het bedrijf is 90 jaar oud en al 4 generaties in de familie. De ondernemer is de enige eigenaar, bestuurder en heeft alle 100% van de aandelen. Het is een echt familiebedrijf. Het bedrijf heeft 10 medewerkers.
Bivalent attributes of the family firm	Familiebedrijven hebben vrijwel alleen voordelen. "Private language" wordt als negatief beoordeeld.
Corporate governance	Bij de opvolging van de 3 ^e naar de 4 ^e generatie moest snel overleg gepleegd worden. Vader was ziek en er waren drie kinderen. Broer en zus wilden niet in het bedrijf en huidige eigenaar nam het alleen over. Dit was binnen 5 minuten geregeld. De eigenaar heeft heel jonge kinderen en denkt daarom niet na over opvolging in het bedrijf. Hij doet alles zelf. Er zijn geen raden van bestuur, advies, commissarissen.
Bedrijfscultuur	Missie, visie, strategie staan niet op papier. Maar er wordt gedacht aan een fusie met 2 andere bedrijven
Corporate entrepreneurship , Innovatie	De eigenaar bedenkt zelf ideeën. Het is een continu-proces. Bijvoorbeeld zelf richten op één bepaalde doelgroep. En clusteren met andere bedrijven. De aansluiting bij Bosch car service was een goede aanvulling. Hier komen ook extra ideeën binnen. Personeel wordt gevraagd mee te denken. Er zijn daarvoor reguliere gesprekken. Onder de medewerkers zijn echte intrapreneurs. De betrokkenheid bij het personeel is super.
Corporate entrepreneurship, Opleidingen en algemene zaken	Er worden veel opleidingen aangeboden. "Ook bij auto-importeurs, terwijl we geen dealer zijn". Medewerkers moeten zelf een plan maken. Bij dure opleidingen moeten medewerkers een contract tekenen, dat bij vroegtijdig vertrek een deel wordt terugbetaald. Sollicitanten krijgen eerst een contract voor bepaalde tijd. Bij "click" zijn we zeer trouw. Gezondheid en veiligheid zijn belangrijk. Flexibele werktijden zijn soms bespreekbaar. We denken altijd na over duurzaamheid.

Bijlage 4

Interview per ondernemer bedrijf D

Onderwerp	Antwoorden
Familiebedrijf	De oprichting van het bedrijf was op 1 november 1954. Wij zijn de 2 ^e generatie en alle eigendom is altijd in de familie geweest. We zijn met 6 kinderen, 5 daarvan zijn aandeelhouder. Tezamen hebben we 100% stemrecht. Er zijn 3 bestuurders (familie). De andere 2 zijn alleen aandeelhouder. Er zijn wel MT leden van buiten de familie. Deze vormen de directie, maar zijn geen aandeelhouder. Het bedrijf telt 170 medewerkers over 5 vestigingen.
Bivalent attributes of the family firm	Eigenlijk heeft het familiebedrijf alleen maar positieve eigenschappen. "Simultaneous roles" wordt zowel positief als negatief beoordeeld.
Corporate governance	In 1984 is eigendomsoverdracht vastgelegd. Een accountant was mediator. Er is een familiestatuuut. Alles is beschreven voor belanghebbenden, familiebestuursleden en familieaandeelhouders buiten het bedrijf. De aandelen zijn beveiligd. Er zijn vergaderingen en "familie-zondagmiddagborrels". Er is een klankbord, en raad van bestuur. Geen raad van commissarissen. Scheiding van eigendom en zeggenschap van aandelen zijn vastgelegd
Bedrijfscultuur	Missie, visie en strategie zijn bekend maar niet vastgelegd. Bij het personeel is het niet zo duidelijk
Corporate entrepreneurship , Innovatie	We bedenken zelf nieuwe ideeën met verkoopteam en aftersalesteam (niet magazijn- en werkplaatspersoneel). Innovatie is voor alle tijd. De korte, middellange en lange termijn. Een voorbeeld: "Tijdens crisisperiode vanaf 2008 gingen wij al aan elektrische voertuigen denken". We maken tijd en budget vrij. We hebben echte intrapreneurs. De betrokkenheid is groot. Medewerkers blijven lang bij ons werken.
Corporate entrepreneurship, Opleidingen en algemene zaken	Het personeel krijgt opleidingen. Daar worden plannen voor opgesteld. Bij snel vertrek moet wel een deel terugbetaald worden. Nieuwe contracten hebben eerst een proeftijd. Er wordt heel veel gedaan aan gezondheid, veiligheid en duurzaamheid. Flexibele werktijden zijn mogelijk, maar dat is functie gerelateerd. Familievriendelijkheid zoals papa dag, mantelzorg is normaal. Er is geen mogelijkheid voor kinderopvang binnen het bedrijf. Soms vertrekken medewerkers omdat ze elders meer kunnen verdienen, maar ze komen vaak heel snel terug.

Bijlage 5

Interview per ondernemer bedrijf E

Onderwerp	Antwoorden
Familiebedrijf	Het bedrijf is opgericht in 1969 en bevindt zich nu in de 2 ^e generatie. Het is altijd voor 100% binnen de familie geweest. Er zijn 4 kinderen, waarvan 3 het bestuur vormen. Ouders delen mee in het onroerend goed. Het is een echt familiebedrijf met 23 medewerkers over 3 vestigingen
Bivalent attributes of the family firm	Op alle onderwerpen wordt zeer positief geantwoord in het voordeel van het familiebedrijf
Corporate governance	Eigendomsoverdracht is vastgelegd. Er is een familiestatut. 1 keer per 3 jaar passeert het de revue. Eén van de eigenaren heeft bij de Rabobank een commissarisfunctie vervuld en is zeer goed op de hoogte van corporate governance. Toekomst in de familie weet men nog niet vanwege jonge kinderen. Er is een familieraad die regelmatig overleg pleegt. Andere ondernemers zijn een klankbord. Er is geen raad van bestuur, raad van commissarissen. Scheiding van eigendom en zeggenschap in aandelen is geregeld
Bedrijfscultuur	Missie, visie en strategie zijn vastgelegd op papier. Met name bij vestiging "De Dames" wordt hier zeer actief mee gewerkt. Bij sollicitaties worden deze al duidelijk gemaakt aan nieuw personeel
Corporate entrepreneurship , Innovatie	"We bedenken alles zelf en betrekken daar het personeel bij. In economisch goede tijden heb ik meer energie om dingen te bedenken". Met name tijdens de koffiepauze. Bij "De Dames" steeds nieuwe dingen. Bij de andere vestigingen bestaande concepten gebruiken en uitbouwen. "We hebben een marketingbudget". Er zijn intrapreneurs. De betrokkenheid van medewerkers is groot. Er zijn heel lange dienstverbanden.
Corporate entrepreneurship, Opleidingen en algemene zaken	Opleidingen stellen wij verplicht. Ook via Vakgarage, meerdere dagen per jaar. Bijvoorbeeld hybride en elektrische technieken. Indien een medewerker een speciale dure opleiding volgt, moet hij tekenen dat hij terugbetaalt als hij daarna snel weggaat. We starten altijd met een contract voor bepaalde tijd. Mensen kunnen fulltime en parttime werken. Kinderopvang kennen we niet. We lopen voorop in gezondheid, veiligheid, duurzaamheid. Denk aan led, zonnepanelen en laadpalen.

Bijlage 6

Interview per ondernemer bedrijf F

Onderwerp	Antwoorden
Familiebedrijf	Het bedrijf is in 1964 gestart en nu is de 2 ^e generatie actief in het bedrijf. Het is altijd in de familie geweest voor 100%. Er is een verdeling van het eigendom binnen de familie en er is 1 bestuurder. Er zijn geen bestuurders van buitenaf. Het bedrijf heeft 350 medewerkers.
Bivalent attributes of the family firm	De eigenaar vindt dat het familiebedrijf alleen voordelen heeft. In alle opzichten.
Corporate governance	Er is een familiestatuuut. Deze wordt regelmatig ge-updatet. En de eigendom van eigendomsoverdracht in de familie is hierin goed geregeld. Er wordt nagedacht over de toekomst van het bedrijf in de familie. Er is een familieraad die regelmatig overleg pleegt. Er is een raad van advies en klankbord. De ondernemer zit in een overlegorgaan voor familiebedrijven in Noord Brabant. Er is geen raad van bestuur of raad van commissarissen. Eigendom en zeggenschap in aandelen zijn gecertificeerd.
Bedrijfscultuur	Het bedrijf heeft een duidelijke missie, visie en strategie geformuleerd. Deze staat op papier. Alle medewerkers kennen hem. Het staat in de personeelsmap die ze overhandigd krijgen
Corporate entrepreneurship , Innovatie	De ondernemer bedenkt veel nieuwe ideeën. Het is zijn hobby. In goede en slechte tijden. Maar hij doet het niet alleen. Er is een project management afdeling. Ook is er een ideeënbus voor alle medewerkers. Tevens nodigt hij alle medewerkers uit voor medewerkerslunches. Dit gebeurt dan in kleine groepen. Het motto is: Liever fouten maken dan niets doen. Er zijn veel intrapreneurs en de betrokkenheid van de medewerkers is erg groot.
Corporate entrepreneurship, Opleidingen en algemene zaken	Het personeel wordt gestimuleerd opleidingen te volgen. Bij opleidingsbeleid wordt gekeken waar behoefte naar is. In sommige gevallen wordt flexibel omgegaan met medewerkers die vertrekken nadat ze een opleiding hebben gevolgd. Er wordt extreem veel tijd gestoken in werving en selectie van personeel. Tot complete overname van bedrijven. Nieuwe medewerkers starten normaal niet met een vast contract. Flexibele werktijden moeten gezamenlijk geregeld kunnen worden op de werkvloer. Ook familievriendelijkheid. Aan kinderopvang is nagedacht, voor personeel en klanten. Maar dit is niet uitgevoerd. Gezondheid, veiligheid zijn zeer voornaam. Duurzaamheid is ook heel belangrijk. "Daarin lopen we niet vooruit, maar wel voorop".

Bijlage 7

Interview per ondernemer bedrijf G

Onderwerp	Antwoorden
Familiebedrijf	Het bedrijf 44 jaar oud, is altijd in de familie geweest en bevindt zich in de 2 ^e generatie. Er is een verdeling van eigendom in de familie. Vader en oudste zoon zijn daar in 1996 mee gestart. Later is er een broer in het bedrijf bijgekomen. Het eigendom en beheer van het bedrijf wordt gevormd door 4 familieleden. Er zijn 2 bestuurders. Beide uit de familie en actief in het bedrijf. Er zijn 2 vestigingen waarbij 2 broers ieder 1 bedrijf vertegenwoordigen. In totaal zijn er 13 medewerkers.
Bivalent attributes of the family firm	De eigenaar die interviewde noemde 5 van de 7 "attributes" positief. "Emotional involvement and ambivalence" en "Meaning of the family company" benoemde hij negatief. Dat komt ook bij corporate ter sprake.
Corporate governance	Er is geen familiestatuur voor opvolging. En eigendomsoverdracht van generatie op generatie zijn niet goed vastgelegd. Ondernemer is veel eerder in het bedrijf gekomen dan jongere broer. Dit leidt nu tot problemen, omdat hij al een eigendomsdeel heeft verworven. De ondernemer is zich ervan bewust dat het vastleggen van regels waar de familie zich aan houdt en ook in verband met overdracht van generatie op generatie zeer voornaam zijn. Doordat het bij hun niet goed geregeld is, komt dit de werksfeer niet ten goede. Dit kan een negatieve invloed hebben op zakelijk ondernemerschap en innovatief gedrag voor eigenaren en medewerkers. Er is een familieraad die bijeenkomt, een aandeelhoudersvergadering. "We hebben 30 jaar dezelfde boekhouder en de naam mag niet veranderd worden. Bovag groep ondernemers is een klankbord. Er is geen raad van advies, bestuur of commissarissen.
Bedrijfscultuur	Er is een missie, visie en strategie. Niet op papier. Het personeel kent hem.
Corporate entrepreneurship , Innovatie	De eigenaar denkt dat er bij familiebedrijven minder innovatief gedacht wordt. Veel van hetzelfde blijven doen. Wel enkele kleine dingen. Personeel wordt erbij betrokken bij "Cover magazine avonden". Ook is er de Innovam-personeelcheck. Een test op persoonlijkheid. Er is budget. "Ik heb 1 echte intrapreneur". De betrokkenheid van het personeel is goed. 1 keer per maand hebben we een vrijdagmiddagborrel.
Corporate entrepreneurship, Opleidingen en algemene zaken	We bieden opleidingen aan en er is een opleidingsbeleid. Daarbij moet ook een contract getekend worden als iemand vroegtijdig weggaat. "Wij zijn loyaal naar het personeel en de baan zekerheid is hoog. We willen van de medewerkers ambassadeurs van het bedrijf maken". We doen veel op het gebied van gezondheid, veiligheid, duurzaamheid. Ledverlichting en zonnepanelen.

Bijlage 8

Interview per ondernemer bedrijf H

Onderwerp	Antwoorden
Familiebedrijf	Het bedrijf is in 1944 opgericht door iemand van buiten de familie. De familie werkte toen al mee en is nu 3 generaties actie. Er is een constructie waarbij de zonen in het bedrijf groeien. 100% van de aandelen zijn in de familie. Man, vrouw en 2 kinderen vormen het bestuur. "Omdat we altijd werkzaam zijn geweest en over een hele lange lengte vinden we het een echt familiebedrijf". Er werken 8 mensen
Bivalent attributes of the family firm	De ondernemer ziet meer voordelen dan nadelen. "Simultaneous roles", Emotional involvement and ambivalence" worden neutraal beoordeeld. Bij "meaning of the family firm wordt licht negatief geantwoord.
Corporate governance	Er is net een familiestatuuut gemaakt waarin , eigendomsoverdracht is geregeld. Er wordt altijd nagedacht over de toekomst van het bedrijf in de familie. Met de familie wordt 1 keer per week vergaderd. Ook voor de sfeer in de familie met familieleden die niet meewerken. Er is geen raad van advies, bestuur, commissarissen of klankbord. Ook geen STAK.
Bedrijfscultuur	Het bedrijf heeft een duidelijke visie voor de toekomst. Ze heeft een beeld hoe de autobranche er uit gaat zien en hoe daar op in te spelen. Het personeel is hiervan op de hoogte
Corporate entrepreneurship , Innovatie	We bedenken zelf dingen en bespreken het met de medewerkers tijdens werkoverleg en functioneringsgesprekken. Innovatie is iets van goede tijden en slechten. "We hebben jonge jongens erbij. Zij zijn helderder op nieuwe dingen".
Corporate entrepreneurship, Opleidingen en algemene zaken	Iedereen krijgt opleidingen en wordt aangemoedigd om steeds verder opgeleid te raken. Alleen bij heel dure opleidingen vragen we een deel terug te betalen. "Onze medewerkers zijn intrapreneurs. Ze zijn zeer betrokken". Nieuwe mensen krijgen niet direct een vast contract. Toch is er wel een soort van baanzekerheid. Er wordt veel voor het personeel gedaan. Ze krijgen de eerste keuze voor vakanties. Uiteraard wettelijke regelingen zoals ouderschapsverlof. Op het gebied en veiligheid worden de dingen gedaan die moeten. Op het gebied van duurzaamheid denken ze na om extra dingen te doen.

Bijlage 9

Interview per ondernemer bedrijf I

Onderwerp	Antwoorden
Familiebedrijf	Het bedrijf is 20 jaar oud en in de 1 ^e generatie. Eerder waren er 2 broers actief, nu nog 1. Er bestuurder van buitenaf bijgekomen. Deze heeft 10% van de aandelen. De rest heeft de familie-eigenaar. Er is 1 vestiging met 28 medewerkers.
Bivalent attributes of the family firm	Over het algemeen worden de kenmerken positief beantwoord. "Simultaneous roles" kan zowel positief als negatief gezien worden. En de "meaning of the family firm" heeft meer negatieve effecten.
Corporate governance	Er is een familiestatuuut. Eigendomsoverdracht in de familie is vastgelegd. Er wordt serieus nagedacht over opvolging in de familie. Er zijn geen familieraden, klankborden, raad van advies, bestuur, commissarissen. Scheiding van eigendom en zeggenschap door certificering van aandelen is vastgelegd.
Bedrijfscultuur	Missie, visie en strategie staan vast op papier. Er wordt gewerkt met 5 jarenplannen en 1 jaarsplanning. Het staat in het businessplan. En het personeel kent de plannen.
Corporate entrepreneurship , Innovatie	De eigenaar zelf bedenkt nieuwe dingen. Het is iets van goede en slechte tijden. Een deel van het personeel wordt betrokken. Niet de monteurs. Er wordt geen groot budget voor vrijgemaakt. Enkele medewerkers zijn intrapreneur. De betrokken is redelijk groot, maar het wordt minder.
Corporate entrepreneurship, Opleidingen en algemene zaken	Iedereen krijgt opleidingen. Dit is ook verplicht vanuit de importeur. "We laten personeel niet graag gratis weglopen nadat ze een dure opleiding hebben gevolgd. Dat is een mislukte investering". Het bedrijf is loyaal naar zijn personeel, zorgt voor baanzekerheid. De meeste medewerkers werken tegenwoordig parttime als gewenst. Op het gebied van gezondheid en veiligheid wordt goed gewerkt. Er wordt geïnvesteerd in duurzaamheid.

Bijlage 10

Interview per ondernemer bedrijf J

Onderwerp	Antwoorden
Familiebedrijf	Het bedrijf is opgericht in 1985 en de 2 ^e generatie volgt de 1 ^e nu op. Het bedrijf is altijd 100% in de familie geweest. Ook het stemrecht is 100%. Tot nu toe is er 1 bestuurder en er is nog geen verdeling van het eigendom. Er zijn 10 mensen werkzaam.
Bivalent attributes of the family firm	De eigenaar is volop overtuigd van de kracht van het familiebedrijf. Op alle 7 stellingen wordt met positief geantwoord.
Corporate governance	Op dit moment is men bezig met vastlegging van opvolging in verband met de fiscus en 3 opvolgers. Er wordt nagedacht over het bedrijf in de familie. Er is een familieraad. In het verleden ging dat op gevoel. Nu wordt meer naar cijfers gekeken. Een broer van de ondernemer is een klankbord. Er zijn geen raad van advies, bestuur of commissarissen. Eigendom van aandelen is niet geregeld.
Bedrijfscultuur	De visie van het bedrijf is dat personeel met plezier moet werken en dit overdragen aan de klanten. Er staat niets op papier.
Corporate entrepreneurship , Innovatie	De ondernemer bedenkt zelf allerlei kleine dingen waar geld mee verdiend kan worden. Innovatie gebeurt vooral in goede tijden in verband met beschikbaar geld. Personeel wordt er niet echt bij betrokken. Wel bij werkoverleg. Er is geen speciaal budget voor beschikbaar. De betrokkenheid van de medewerkers is goed.
Corporate entrepreneurship, Opleidingen en algemene zaken	Personeel kan opleidingen volgen. Met name leerling automonteurs. Dure opleidingen moeten terugbetaald worden als werknemers binnen 3 jaar vertrekken. Er worden geen speciale dingen gedaan om medewerkers te binden. Flexibele werktijden, familievriendelijkheid en kinderopvang is niet aan de orde. Er wordt wel gekeken naar gezondheid en veiligheid. Ook duurzaamheid staat op de kalender en wordt al toegepast.