

“ Een familieband werkt innovatie in de hand ”



Nulla tenaci invia est via

Erasmus Universiteit PTO 2010 – 2012

MScBA drs. Bedrijfskunde

Vakgroep: Strategisch management

F.M. Dankers 33 33 17

Coach: Dr. R. Olie

Meelezer: Dr. J. Hoogendoorn

Datum: 05-09-2012

©De auteur verklaart dat alle teksten in deze scriptie zijn eigen werk zijn en dat geen andere bronnen zijn gebruikt dan de bronnen die zijn vernoemd in de tekst en waarnaar is gerefereerd. Het auteursrecht en verantwoordelijkheid van deze scriptie berust bij de auteur. De Erasmus Universiteit is alleen verantwoordelijk voor de educatieve begeleiding van deze scriptie en daarmee niet voor de inhoud van dit document.

Inhoudsopgave

Voorwoord	
Inhoudsopgave	
Samenvatting	
1 Inleiding	1
2 Literatuurstudie	7
2.1 Inleiding	7
2.2 Innovatie	7
2.3 Het familiebedrijf	12
2.4 Familiebetrokkenheid	13
2.5 De familieband en het sociaal familiekapitaal	14
2.6 Samenvatting literatuurstudie	18
3 Methodologie	20
3.1 Inleiding	20
3.2 Selectie van familiebedrijven	21
3.3 Dataverzameling bij familiebedrijven	21
3.4 Data-analyse van de gevalideerde vragenlijsten	23
3.5 Data-analyse van de interviews	23
3.6 Theorievorming	25
3.7 Validiteit en betrouwbaarheid	25
4 Resultaten	27
4.1 Analyse per familiebedrijf	27
4.2 Analyse en vergelijking	41
5 Discussie en conclusies	51
5.1 Conclusies	51
5.2 Management implicaties	52
5.3 Wetenschappelijke bijdrage	53
5.4 Beperkingen	54
5.5 Toekomstig onderzoek	54
6 Referenties	56
7 Bijlagen	66-115

Voorwoord

Toen ik in 1989 als eenentwintig-jarige mijn HEAO diploma op zak had, was ik dolgelukkig. Ik kon gaan werken en hoefde nooit meer te studeren. Ik was ervan overtuigd dat werken een mens veel meer vrijheid en ruimte zou geven om zich te ontwikkelen dan welke school of studie ook. Na bijna twintig jaar ontzettend hard en succesvol gewerkt te hebben, kwam de omslag. Tijdens een leiderschapscursus eind 2008 trof ik iemand die naast een veeleisende baan en een druk gezinsleven een Master Studie had gevolgd. Ik had me nooit gerealiseerd dat zo iets mogelijk was, maar het zette me wel aan het denken. Niet lang daarna bezocht ik een voorlichtingsavond aan de Erasmus universiteit in Rotterdam. Na die bijzondere 2avond was er geen enkele twijfel meer, daar wilde ik studeren.

De opgedane ervaringen tijdens de voorbije studiejaren zijn zonder enige overdrijving, bepalend geworden voor de rest van mijn leven. Ze hebben de richting van mijn leven voorgoed veranderd. Kort na het eerste semester besloot ik de studie te onderbreken in een poging om mijn huwelijk te redden. Die poging bleek helaas tevergeefs. Voor het eerst van mijn leven ging ik op zelfstandig wonen. Kort daarna heb ik de studie weer opgepakt. Maar naast studeren voor bedrijfskunde, was ook de kunst van leven, van overleven een ontdekking. Ik ben nieuwe relaties en vrienden gaan maken, heb soms oude doen herleven. Maar om te overleven leerde ik ook de wasmachine bedienen.

En als men nu vraagt aan mij wat heb ik echt heb geleerd, dan antwoord ik, dat ik anders heb leren kijken: naar mijn werk, naar mijn privé relaties, naar het leven zelf, met meer afstand en met meer relativiseringsvermogen. Met deze studie heb ik zonder enige twijfel een nieuwe koers voor mijn leven uitgezet, nieuwe mijlpalen geslagen. Het was zeker geen makkelijke tijd, maar het was absoluut een leerzame tijd. En het geheel aan ervaringen heeft me meer dan ooit tevoren, vertrouwen in mezelf gegeven. Zin ook, om met vertrouwen in een succesvolle afloop, nieuwe nog onbekende uitdagingen in het leven aan te gaan. Ik heb gezien en ervaren dat er voor degene die gelooft in zijn idealen en standvastig volhoudt geen enkele weg onbegaanbaar is: [Nulla tenaci invia est via](#)

Frans Dankers

Oss, september 2012

Samenvatting

De Nederlandse economie wordt gekenmerkt door een hoge arbeidsproductiviteit en in 2010 door een ongeëvenaard hoge arbeidsparticipatie. Maar die groei komt niet vanzelf. Ondernemerschap en innovatie worden gezien als drijvende kracht voor economische groei. Innovatie is de drager waarmee nieuwe processen en nieuwe producten worden geïntroduceerd. Deze innovaties vergroten de productiviteit van bedrijven en daarmee ook de welvaart. Er is veel onderzoek naar innovatie gedaan. Bedrijven die succesvol innoveren zien zich beloond met hogere marktaandeelen en hogere winst. Dit succes wordt niet alleen bepaald door de energie die in de innovatie wordt gestoken. Het zijn ook de omgeving en de context waarin een bedrijf opereert, die bepalen of innovatie tot succes leidt. In dit onderzoek is er voor gekozen om niet de technologische context als leidraad te nemen, maar de sociale context. De mens is in de context van de organisatie waarin hij werkt, als de bepalende factor voor het welslagen van innovatie. Daarmee is ook de aansluiting te maken naar de context van het familiebedrijf, welke een andere menselijke benadering en organisatorische context kent. Familiebedrijven ontlenen hun bestaansrecht bij uitstek aan hun voortbestaan gedurende meerdere generaties. Daarmee vormen zij een bijzondere vorm van organisatie, want de organisatiecultuur wordt mede bepaald door de familiecultuur. Wetenschappelijk onderzoek bij familiebedrijven is nog een redelijk jong onderzoeksgebied. Veel onderzoeken gaan over de definitie van het familiebedrijf. In dit onderzoek is gekozen voor de volgende definitie:

Een organisatie is te duiden als een familiebedrijf als er meerdere leden van een familie betrokken zijn bij het dagelijkse bestuur, of de organisatie in eigendom hebben. Geen enkele vorm van betrokkenheid of eigenaarschap van meerdere leden hoeft op het zelfde moment te zijn.

Maar het is de mate van familiebetrokkenheid die bepaald of een familiebedrijf sterk onder invloed van de familie staat of niet. De hiervoor ontwikkelde onderzoeksmethode die in dit onderzoek is gebruikt, is de zogenaamde F-PEC Scale. Hiermee wordt gemeten in welke mate de familie haar invloed uitoefent op de volgende aspecten: aandeelhouderschap en zeggenschap; generatie en aantal familieleden in het bedrijf; invloed op de cultuur. Deze methode is toegepast op twaalf familiebedrijven in de foodservice markt in Nederland. Al deze bedrijven leveren levensmiddelen aan dezelfde soort klanten in dezelfde markt. Daarmee zijn ze als groep onderling vergelijkbaar. Het zijn bedrijven van verschillende omvang en het zijn bedrijven met een uiteenlopende geschiedenis. Er zijn bedrijven bij die inmiddels door de zesde generatie geleid worden, maar ook bedrijven die kort geleden door de tweede generatie zijn overgenomen. In al deze bedrijven is op kwantitatieve en kwalitatieve wijze de mate van familiebetrokkenheid vastgesteld. Dit

is gedaan door bij de algemeen directeuren van deze familiebedrijven een enquête af te nemen, daarna zijn allen ook geïnterviewd. In deze enquête en het genoemde interview is via een combinatie van bestaande constructen bij elk bedrijf de balans gemeten tussen exploitatie en exploratie. Met beide uitgangspunten kun je immers, ook als familiebedrijf, innovatief zijn.

Er blijkt een grote mate van verscheidenheid van familiebetrokkenheid. Dit komt zowel door het aantal familieleden wat actief is in het bedrijf, als door het aantal familieleden wat een directiepositie bekleedt. Deze verscheidenheid heeft echter geen invloed op de mate waarin innovatie plaatsvindt binnen de exploitatie. Al deze bedrijven zijn in min of meer gelijke mate innovatief in het optimaliseren van hun bestaande producten voor bestaande klanten. Maar ook in gelijke mate succesvol in het optimaliseren van hun processen. Wel is er een verschil geconcludeerd in exploratief gedrag. Familiebedrijven die minder familiebetrokkenheid tonen, zijn aanmerkelijk exploratiever en zijn daar ook succesvol mee. In het onderzoek werd verder ontdekt dat algemeen directeuren die voor hun carrière binnen het familiebedrijf, lange tijd elders hebben gewerkt, exploratiever gedrag vertonen.

In dit onderzoek wordt de conclusie getrokken dat innovatie, als geheel van exploitatie en exploratie, positief wordt beïnvloedt door een lage mate van familiebetrokkenheid. Daarmee wordt eerder onderzoek onderstreept dat ondernemerschap niet per definitie via de generaties wordt overgedragen naar een volgende generatie. En dat overdracht naar die volgende generatie dus zorgvuldig dient te worden afgewogen. Daarnaast blijkt dat een cultuur die open staat voor de markt, voor de latente wensen van klanten en niet klanten, essentieel is om succesvol te innoveren. Het topmanagement van een familiebedrijf dient deze open cultuur te stimuleren of te creëren.

1 Inleiding

De Nederlandse economie wordt gekenmerkt door een hoge arbeidsproductiviteit en in 2010 door een ongeëvenaard hoge arbeidsparticipatie (CBS, 2011). Maar arbeidsproductiviteit en werkgelegenheid groeien niet vanzelf. Het is het resultaat van dynamiek op tal van terreinen, waarbij vooral ondernemerschap en innovatie worden gezien als drijvende krachten voor economische groei. De Nederlandse economie staat bekend om haar innovatief vermogen. Dat innoverend ondernemerschap blijkt bijvoorbeeld uit onze spectaculaire prestaties op waterbouwkundig gebied. De strijd tegen het water heeft ons de hele geschiedenis door vindingrijk gemaakt. De aanleg van terpen, dijken, het droogmalen van grote en kleine meren, grote inpolderingen zoals die van de Zuiderzee met daarbij de aanleg van de Afsluitdijk maakten ons land veiliger en zorgde voor extra landbouwgrond. Kanalen en een ingenieus systeem van sluizen maakten ons land tot in verre uithoeken bereikbaar voor transport over water en boden daardoor mogelijkheden voor industriële en commerciële expansie. Na de watersnoodramp van 1953 hebben de Deltawerken wereldwijd respect en bewondering afgedwongen. Met de in ons land opgebouwde kennis en ervaring op het gebied van watertechnologie verdienen Nederlandse ingenieurs, waterbouwers en baggeraars overal in de wereld hun geld en floreren Nederlandse bedrijven. Opmerkelijk is echter wel dat Nederlandse bedrijven gemiddeld steeds minder investeren in research & development (R&D). Uitgedrukt als een percentage van het bruto binnenlands product (BBP) gaf Nederland in het jaar 2009 minder aan R&D uit dan in de vijf jaren daaraan voorafgaand (CBS, 2011). Innovatie gaat echter niet meer alleen over technologische ontwikkeling. Misschien gaat innovatie juist wel steeds meer over sociale ontwikkeling. Deze wijze van innoveren komt niet uit een laboratorium, maar van de werkvloer. Van een productiechef die zijn proces verandert, tot een verkoper die klantbehoeftes intern op een juiste wijze weet te vertalen. Als innoveren een sociaal proces wordt, moeten organisaties dit stimuleren en faciliteren. Men zal moeten zorgen voor een juiste cultuur, tijd en middelen.

Maar innovatie is altijd een onderdeel van de gekozen strategie. De verschillende strategieën die organisaties kiezen, zullen uiteindelijk, maar zeker in deze tijd, allemaal gericht zijn op het zo goed mogelijk overleven van de recessie. Continuïteit, het overleven van een recessie ten koste van zwakker wordende concurrenten, is een bewust gekozen strategie. Wat kunnen we leren van familiebedrijven, die als kern van hun bestaan (Bubloz, 2001) deze continuïteit nastreven? Hebben zij een andere organisatiecultuur en is dat een betere omgeving voor succesvolle innovatie?

In wetenschappelijk onderwijs, maar zeker ook in wetenschappelijk onderzoek komen beursgenoteerde bedrijven uitgebreid aan bod. Het zijn immers deze bedrijven die tot ieders verbeelding spreken, die bij het grote publiek bekend zijn en

die, door hun veranderingen door de jaren heen, vaak een bron voor langlopend onderzoek zijn. Maar de afgelopen jaren is er meer en meer onderzoek gedaan naar het familiebedrijf als relevante factor in onze economische samenleving. In de Nederlandse economie zijn er ruim 630.000 bedrijven bij de kamers van koophandel geregistreerd. Ruim 85% hiervan is een familiebedrijf en dat aandeel is groeiend (CBS, 2012). Deze familiebedrijven weten zich meer en meer te onderscheiden door hun unieke inbreng van de familie als kapitaal (Arregle et al., 2007; Carney, 2005; Hoffman, Hoelscher & Sorenson 2006; Salvato & Melin, 2008; Sirmon & Hitt, 2003). Dit kapitaal wordt vooral gevormd door te investeren in tijd en geld, maar ook door energie te steken in het ontwikkelen van interne en externe relaties. Dit, op deze wijze opgebouwde kapitaal, kan leiden tot een verbetering van de productiviteit (Coleman, 1988; Dollahite & Rommel 1993). Onderzoekers roemen die bijzondere wijze waarop in familiebedrijven met tijd en geld wordt omgegaan. Deze wijze is gebaseerd op onderling vertrouwen, dat voortkomt uit de familieband. Een familieband wordt gedefinieerd als een netwerk binnen één familie wat gebaseerd is op wederzijds vertrouwen en toewijding (Bourdieu, 1980). Deze familieband creëert een interactieve en dynamische samenwerking tussen de verschillende familieleden. De onderzoekers introduceerden hiervoor een term: Sociaal familiekapitaal (Hoffman, Hoelscher & Sorenson 2006; Salvato & Melin, 2008). Sociaal familiekapitaal helpt om een wederzijdse band te creëren tussen de familie en het bedrijf, maar ook om de band tussen de familieleden onderling te versterken. Daarmee is de continuïteit en de overdracht naar volgende generaties geborgd (Bubloz, 2001; Dollahite & Rommel, 1993). Sociaal familiekapitaal is daardoor een unieke bron van concurrentievoordeel voor familiebedrijven (Arregle et al., 2007; Hoffman, Hoelscher & Sorenson, 2006; Pearson, Carr & Shaw, 2008; Salvato & Melin, 2008).

Het is moeilijk vast te stellen of juist de inzet van dit sociaal familiekapitaal leidt tot een verbetering van de performance. Verschillen in performance tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven zijn wetenschappelijk uitgebreid onderzocht. In 2003 werd een groot onderzoek opgezet om de verschillen bloot te leggen in de Standard&Poors top 500. Hierin werd aangetoond dat in bedrijven waar de zittende CEO lid was van de familie die het bedrijf had opgericht, het rendement en de marktwaarde hoger was dan in niet-familiebedrijven (Anderson & Reeb, 2003). Ook op andere factoren zijn de verschillen tussen familie- en niet familiebedrijven onderzocht. Zo vonden McConaughy en zijn collega onderzoekers dat de efficiency in familiebedrijven hoger is (McConaughy, Mathews & Fialko 2001). In een ander onderzoek werd aangetoond dat familiebedrijven in de eerste jaren na oprichting sneller voor nieuwe omzet zorgen (Chrisman, Chua & Steier, 2002). Dit effect werd ook bij internationaal opererende familiebedrijven aangetoond (Zahra, 2003)

Dus niet alleen in Nederland, maar ook wereldwijd spelen familiebedrijven een significante economische rol (Anderson & Reeb, 2003; Morck & Yeung 2004). Daarom is het essentieel voor onderzoekers om inzicht te verkrijgen in de factoren die de doelen, het strategisch gedrag en het succes van deze familiebedrijven bepalen (Chrisman, Chua & Sharma, 2005). Om dit inzicht te verkrijgen is het noodzakelijk te begrijpen waarom ondernemers er de voorkeur aan geven om, uit verschillende alternatieven, het familiebedrijf als ondernemingsvorm te kiezen. Uit dit inzicht kan nieuwe theorie worden gevormd die het gedrag van deze ondernemers en hun familieleden beschrijft. Wat maakt hen anders dan andere vormen van ondernemingen? En welke kansen, maar ook beperkingen geeft deze ondernemingsvorm hen? En hoe beïnvloedt dit geheel het succes van de onderneming, het succes van het familiebedrijf (Chrisman, Steier & Chua, 2006)?

In familiebedrijven is de laatste jaren steeds meer onderzoek naar strategisch beleid gedaan. Maar de meeste van die onderzoeken gaan veelal over persoonlijke factoren die het onderscheid bepalen tussen familiebedrijven en andere organisaties. Zo is onderzocht op welke wijze om wordt gegaan met maatschappelijk verantwoord ondernemen (Berrone et al, 2010), hoe men acquisities vorm geeft (Miller, Le Breton-Miller & Lester, 2010) en hoe familiebedrijven omgaan met diversificatie (Gomez-Meija, Makri & Larazza-Kintana, 2010; Jones, Makri & Gomez-Meija, 2008). In een longitudinale studie onder familiebedrijven is er een verband gevonden tussen de continuïteit van de leiderschapsstijl en wijze waarop werd gecommuniceerd (Craig & Moores, 2006). Maar ook de wijze van besluitvorming is een veel voorkomend voorwerp van onderzoek (Busenitz, 1992; Carland, 1982; Carland & Carland, 1992; Gomez-Meija et al, 2007; Richard, 1989; Smith et al. ,1988).

En met deze besluitvorming komen we weer terug op het gebruik van het sociaal familiekapitaal. Dit sociaal familiekapitaal is essentieel bij het vormen en integreren van nieuwe kennis en het op basis daarvan nemen van besluiten (Chirico & Salvato, 2008). Het hoge verandertempo in concurrentiële markten, heeft bedrijven genoodzaakt om processen te ontwikkelen waarmee zij hun vaardigheden steeds sneller kunnen aanpassen aan deze veranderingen. Dit strategisch veranderingsproces is er op gericht om een juiste fit te houden met deze markt. Dit is voor familiebedrijven van groot belang want voor hen is de grootste bedreiging dat zij niet voortbestaan voor volgende generaties (Bubloz, 2001; Dollahite & Rommel, 1993). Dit aanpassingsvermogen is omschreven als "dynamic capabilities" (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, Pisano & Shuen, 1997; Winter, 2003). Hierop voortbouwend wordt gesuggereerd dat bedrijven nieuwe vaardigheden op een steeds hoger tempo aanleren door kennis en vaardigheden opnieuw en in andere vormen te combineren (Kogut & Zander, 1992; Teece, Pisano & Shuen, 1997).

Toegepast op familiebedrijven wordt dit aanpassingsvermogen omgebogen naar kennisintegratie (knowledge integration) tussen de familieleden die werkzaam zijn in het familiebedrijf. De optelsom van individuele kennis en de integratie daarvan in het familiebedrijf is, mede door haar ontstaan vanuit het sociaal familiekapitaal, groter dan de som der delen (Grant, 1996; Tiwana & McLean, 2005; Miller et al., 2007). Onderzoek naar deze kennisintegratie brengt de vraag naar voren welke invloed deze kennisintegratie heeft op de innovatie van het familiebedrijf. Belangrijk aspect in onderzoek naar innovatie laat zien dat inzicht in klantbehoeftes essentieel is om tot een succesvolle innovatie te komen (Despande, Farley & Webster 1993; Kohli & Jaworski, 1990; Slater & Narver, 1994). Maar wat is innovatie? Een recent geïntroduceerde definitie van innovatie luidt als volgt: het genereren en implementeren van nieuwe managementpraktijken, interne processen en structuren of technieken (Birkinshaw, Hamel & Mol, 2008)

Onderzoek naar innovatie in familiebedrijven is zeer beperkt. Die beperkte reeks start met een onderzoek uit 2001. Voorwerp van onderzoek was de Jazz muzikanten familie Brubeck. De onderzoekers kwamen hier tot de conclusie dat innovatie, in een muzikantenfamilie, overdraagbaar is naar de volgende generatie (Litz & Kleysen, 2001). Een volgende, vergelijkende studie tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven toonde aan dat familiebedrijven beter in staat zijn om op het vlak van maatschappelijk verantwoord ondernemerschap te innoveren en dit om te zetten in financieel voordeel (Craig & Dibrell, 2006). In datzelfde jaar rondde Justin Craig een ander, 10 jarig onderzoek af onder familiebedrijven. Hierin werd onderzocht in hoeverre het overdragen van het leiderschap door de jaren heen de innovatiekracht van het familiebedrijf beïnvloedde. Men kwam tot de conclusie dat gevestigde familiebedrijven door de jaren heen weinig tot niets aan innovatiekracht inboeten. Maar tevens geven de onderzoekers aan dat verder onderzoek naar de invloed van de familie op dit proces vooralsnog ontbreekt (Craig & Moores, 2006). In 2008 werd onderzocht in hoeverre het integreren van kennis van verschillende familieleden helpt bij het succesvol zijn in een dynamische markt. De uitkomst was positief bij bedrijven met hoge scores op hun sociaal kapitaal. Het model werd echter niet empirisch getoetst (Chirico & Salvato, 2008). Een laatste onderzoek werd uitgevoerd in 2011. In dit onderzoek werd de relatie tussen marktoriëntatie en innovatie onderzocht. Men verwijst in dit onderzoek naar de volgende definitie van marktoriëntatie: "het luisteren naar klanten en het geven van antwoorden op hun vragen en behoeftes" (Debruyne & Schoovaerts, 2006) Conclusie van het onderzoek is, dat leden van volgende generaties minder marktgeoriënteerd zijn dan hun voorgangers. De onderzoekers menen hiermee een verklaring te vinden voor het feit dat veel familiebedrijven na enkele generaties ophouden te bestaan. Ze vinden tevens een positieve relatie tussen innovatie en marktoriëntatie, waarmee volgens hen het belang van marktoriëntatie wordt aangetoond (Beck et al, 2011).

Met innovatie kunnen bedrijven hun performance verbeteren, verder groeien en overleven (Birkinshaw & Mol, 2006; Birkinshaw, Hamel & Mol, 2008; Damanpour & Evan, 1984; Hamel, 2006). Bedrijven met een goed inzicht in de behoeftes van hun klanten zijn ook sterk gericht op het vervullen van die behoeftes. Dat is een sterke stimulans voor innovatie, omdat het een continue, proactieve houding en werkwijze vraagt. Het gebruiken van alle informatie die ter beschikking is, is daarbij essentieel. Het onderling optimale gebruik van dergelijke beschikbare informatie is een concreet kenmerk van het sociaal familiekapitaal (Salvato & Melin, 2008).

In dit onderzoek gaan we op zoek naar de vraag hoe familiebedrijven omgaan met hun onderlinge kennis en hoe ze die om weten te zetten naar innovatie. Volgens de "resource based view" komt concurrentievoordeel voort uit de technologische kennis of de sociale complexiteit van het bedrijf (Barney 1991; Colbert, 2004). Bij toepassing van dit principe op familiebedrijven, zou innovatie versterkt kunnen worden door het gebruik van het sociale familiekapitaal. Mijn bijdrage aan eerder onderzoek is het verkrijgen van inzicht in de werking van sociaal familiekapitaal op het aspect van innovatie. Dit inzicht kan organisaties helpen om beter om te gaan met informatie en deze efficiënter om te zetten naar kennis ten behoeve van innovatie. Inzicht in de werking van de onderlinge familieband, de werking van het sociaal familiekapitaal, kan leiden tot aanpassingen in bestaande organisatiestructuren (O'Reilly & Tushman, 2004).

Maar is door innovatie de performance van het familiebedrijf ook beter? Eerder onderzoek heeft aangetoond dat familiebedrijven een betere performance hebben dan niet – familiebedrijven (Anderson & Reeb, 2003). In deze onderzoeken heeft men aangetoond dat continuïteit van leiderschap gedurende verschillende generaties tot stabiliteit en daardoor een beter rendement leidt (Carney 2007; Casillas, Moreno & Barbero, 2009). Met mijn onderzoek wil ik inzicht verschaffen in de samenwerking binnen de huidige werkzame generatie. Hoe bundelen zij hun onderlinge kennis en welk effect heeft dat op het succes van hun innovaties. Dit inzicht kan bijdragen aan het antwoord op de vraag welke factoren van invloed zijn op het innoverend vermogen van een organisatie. Kennis van de factor familieband kan organisaties verder inzicht geven in de wijze waarop succesvolle samenwerking kan worden vorm gegeven. Daarmee kom ik tot de volgende onderzoeksvraag:

Welke invloed heeft de familieband op het innovatieproces ?

Veel onderzoekers die de relaties tussen familiebedrijven en hun prestaties onderzochten deden dit via kwantitatief onderzoek (o.a. Baron & Markman, 2003;

Chang et al., 2009; Casillas, Moreno & Barbero, 2009; Eddleston, Kellermans & Sarathy 2008; Eddleston, Kellermans & Zellweger, 2010; Gomez-Meija, Nuñez-Nickel & Gutierrez, 2001) Door deze onderzoeken zijn theoretische modellen getoetst. Door onder andere gebruik te maken van een combinatie van die modellen wil mijn onderzoek een beter begrip van onderliggende menselijke verbanden verkrijgen. Die verbanden, de interne familiebanden en relaties, zijn vooraf onbekend. Door middel van een kwalitatieve multiple casus studie methode, die geschikt is voor hoe-vragen, kunnen die dieperliggende oorzaken en verbanden worden onderzocht en kunnen de verschillende relaties helder worden. Door middel van semigestructureerde interviews wordt de bestaande theorie getest en aangevuld.

In dit onderzoek wordt allereerst in hoofdstuk 2 de theorie uiteengezet over innovatie, het familiebedrijf, de betrokkenheid van de familie en het sociaal familiekapitaal. Hoofdstuk 3 beschrijft de gebruikte methodologie. In hoofdstuk 4 komen de resultaten en de analyse van het empirisch onderzoek aan de orde. Ter afsluiting, hoofdstuk 5 heeft als inhoud discussie en conclusie, evenals de beperkingen, aanbevelingen voor vervolgonderzoek en de managementimplicaties voor familiebedrijven, maar mogelijk ook organisatieaanbevelingen voor niet-familiebedrijven.

2 Literatuurstudie

2.1 Inleiding

Voor elke onderneming kan innovatie een belangrijke bron van concurrentieel voordeel zijn (Vaccaro et al., 2010). Maar net als in elke onderneming is ook voor familiebedrijven innoveren een uitdaging. Eerder onderzoek heeft immers aangetoond dat innovatie gedreven of gevolgd wordt door intensieve managementwijzigingen (Birkinshaw, Hamel & Mol, 2006; Birkinshaw & Mol, 2006). En daarmee kan innovatie een belangrijke stempel drukken op familierelaties. Toch is specifiek onderzoek naar innovatie in familiebedrijven beperkt en heeft zich tot nu toe slechts gericht op de volgende factoren: overdracht innoverend vermogen op de volgende generatie (Litz & Kleysen, 2001), mate van inzet van innovatie voor maatschappelijke verantwoord ondernemen (Craig & Dibrell, 2006), innovatiekracht van een familiebedrijf door de jaren heen (Craig & Moores, 2006), kennisintegratie in een dynamische markt (Chirico & Salvato, 2008) en de geleidelijke afname van de marktoriëntatie van familiebedrijven (Beck et al, 2011). Onderbelicht in deze onderzoeken is de rol van de familieband. Op welke wijze zet men de specifieke relaties tussen de verschillende familieleden in, om de gewenste en noodzakelijke innovatie te bereiken?

In dit hoofdstuk behandel ik allereerst de term innovatie en welke rol innovatie speelt in een organisatie. Daarna komt de term familiebedrijf aan bod. Wat is de definitie van een familiebedrijf en hoe ontrafelt men, op wetenschappelijke wijze, de rol welke de familie speelt in het bedrijf. Daarvoor ga ik dieper in op de familieband. Dit fenomeen behoeft uitleg omdat het een specifiek en uniek gegeven is binnen het familiebedrijf.

2.2 Innovatie

Innovatie is de drager waarmee nieuwe processen en nieuwe producten worden geïntroduceerd. Deze innovaties vergroten de productiviteit van bedrijven en daarmee ook de welvaart. Technologisch onderzoek (R&D) is een belangrijke drager voor innovatie. Maar ook niet-technologische innovaties kunnen bijdragen aan de verbetering van het rendement van een bedrijf. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het veranderen van de organisatie of marketingstrategieën. Innovatie in bedrijven is nog nooit zo relevant geweest voor de continuïteit. Dit wordt sterk beïnvloed door de huidige mondiale ontwikkelingen waarbij de technologie met sprongen vooruit gaat, levenscycli van producten steeds korter worden en de onderlinge competitie heviger wordt (Volberda & Bosma, 2011). Bedrijven die innoveren zijn niet alleen bezig met nieuwe producten, maar herzien, indien noodzakelijk, hun volledige bedrijfsvoering. Het realiseren van technologische innovaties kan ook zonder eigen onderzoek. Het

inkopen van kennis, of aan derden de opdracht verstrekken nieuwe kennis te ontwikkelen is een veelgebruikte methode. De mate waarin een organisatie nieuwe kennis kan ontwikkelen en deze ontwikkelde kennis kan omzetten in innovatie is een belangrijke indicator voor het vermogen om daadwerkelijk processen en producten te vernieuwen (CBS, 2011) Succesvol innoveren heeft een grotere kans van slagen indien dit gebeurt in een goed functionerend netwerk van bedrijven, universiteiten en (publieke) researchinstellingen. Dit netwerk is bereid samen te werken en te investeren, met als uiteindelijk doel het realiseren van innovatie. Hiermee kunnen bedrijven uiteindelijk bestaande marktverhoudingen in hun eigen voordeel veranderen of nieuwe producten ontwikkelen waarmee nieuwe markten bediend kunnen worden.

En ondanks het bestaan van deze netwerken, is het onvermijdelijk dat elk bedrijf zelf energie steekt in het innoveren van haar producten en/of processen. Er is veel onderzoek gedaan dat aantoont dat deze energie ook iets oplevert. Bedrijven die dat succesvol doen, zien zich beloond met hogere marktaandelen en hogere winst (Narver & Slater, 1990; Cooper & Kleinschmidt, 1995; Han, Kim & Srivasta, 1998). Maar het is niet alleen de energie die een bedrijf erin steekt. Het zijn ook de omgeving en de context waarin een bedrijf opereert, die bepalen of innovatie tot succes leidt (Roberts & Amit, 2003). Bijvoorbeeld in een volwassen markt is omzetgroei niet alleen te realiseren door het aanbieden tegen een lagere prijs. Dit lukt alleen als het aanbod compleet wordt gemaakt met andere factoren, zoals service of design. Maar het ontwikkelen van een totaal nieuw product wordt echt relevant als de omgeving constant en snel verandert. Een bedrijf moet dan continu bedacht zijn op de veranderende wensen en eisen van zijn klanten. Het is dus niet alleen de vraag, of je moet innoveren, maar gegeven de situatie is het vooral: hoe je moet innoveren? (McEvily & Chakravarthy, 2002) De vele studies die naar innovatie zijn gedaan, zijn onder te brengen in een tweetal stromingen. De ene spitst zich vooral toe op de technologische kant van het innovatieproces. In deze stroming ligt de nadruk op het belang van Research & Development als belangrijkste randvoorwaarde voor innovatie (Leblanc et al. 1997). De andere stroming bijt zich meer vast in de menselijke aspecten van innoveren. Daar ligt de nadruk op organisatiestructuren en organisatiecultuur. Deze laatste stroming benadrukt dat de mens, in de context van de organisatie, de bepalende factor is voor het welslagen van innovatie. In dit onderzoek zal ik me richten op deze stroming. Het is evident dat deze stroming aansluit bij het familiebedrijf, de organisatorische context die het voorwerp van dit onderzoek is.

In managementliteratuur is het uitgangspunt dat mensen en hun sociaal gedrag de kern van het succes van een organisatie vormen (Prajogo & Ahmed, 2006). De mens is het basis ingrediënt voor de organisatie en haar succes. Dit is uiteraard ook zo bij

innovatie. Daarom moet er energie worden gestoken in het inrichten van een omgeving, een sfeer waarin innovatie als vanzelf wordt bedreven. Het mag niet zo zijn dat mensen alleen maar door motivatie gedreven worden, ze moeten ook de kans, de ruimte krijgen om die motivatie om te zetten in daden (Kanter, 1983). Daarmee is het managen van innovatie eigenlijk beperkt tot het creëren van de juiste context. Vanuit dit perspectief zijn er een aantal wezenlijke elementen voor die juiste context nodig. Het mag duidelijk zijn dat de support van het topmanagement een van de belangrijkste factoren is (Baker, Green & Bean, 1986). En het topmanagement moet zich echt bewust zijn van die rol. Zeker als het gaat om radicale veranderingen die innovatie met zich mee kan brengen, moet het topmanagement zijn leiderschapskwaliteiten aanspreken. Een dergelijke verandering is riskant, kan de organisatie uit evenwicht brengen en zelfs voor tijdelijke verdeeldheid zorgen. Het topmanagement heeft als enige de mogelijkheid om de organisatie op snelheid en koers te houden en daarmee het proces van innovatie niet in gevaar te brengen (Szakonyi, 1985). Een andere rol van het topmanagement is om een "vruchtbare" omgeving te creëren, een cultuur waarin innovatie onderling wordt gestimuleerd en aangemoedigd (Jassawalla & Sashittal, 2002). Die cultuur wordt als een belangrijke en bepalende rol voor succesvol innoveren gezien (Birkinshaw, Hamel & Mol, 2008). Management is in zijn algemeenheid bezig met randvoorwaarden scheppen voor medewerkers om te werken. Maar arbotechnische randvoorwaarden, arbeidsvoorwaarden of scholing alleen, zijn niet voldoende om de juiste cultuur te scheppen voor innovatie. Een topmanager zal vooral zijn medewerkers een gevoel van "empowerment" moeten geven (Prajogo & Ahmed, 2006). Hiermee krijgen medewerkers het gevoel dat ze autonoom zijn, dat ze minder gebonden zijn aan de huidige beperkingen van het bedrijf. Maar het geeft hen vooral een gevoel van daadkracht. En dat specifieke gevoel geeft innovatie ruimte (Spreitzer, 1995). Spreitzer heeft in zijn onderzoek empirisch vastgesteld dat "empowerment" een positieve relatie heeft tot innovatief gedrag. Deze vaststelling kan worden aangevuld met eerder onderzoek dat aantoonde dat "empowerment" nauw verbonden is met decentralisatie en een organische structuur, welke ook weer een nauwe verwantschap heeft met innovatie (Thibodeaux & Faden, 1994). Omdat innovatie feitelijk gaat om het omzetten van ideeën in de praktijk is het belangrijk om medewerkers bij het proces van innovatie te betrekken. Medewerkers moeten aangespoord worden om met ideeën te komen. Ze moeten niet alleen de verantwoordelijkheid krijgen om dit te doen, ook de tijd en middelen. Alleen dan kan een individu zijn persoonlijke creativiteit ten volle aanspreken.

Een ander aspect waar vooral Kanter op heeft gewezen is dat creativiteit een interactief proces is. Creativiteit ontstaat vaak door nieuwe inzichten of zienswijzen van een ander. Daarom zijn crossfunctionele teams ook vaak zo succesvol in het innovatieproces. Zij kijken vanuit verschillende invalshoeken naar een probleem of

uitdaging en sporen elkaar daardoor aan om met creatieve oplossingen te komen (Kanter, 1983). Ook Kahn (1996) heeft dit in zijn onderzoek nogmaals benadrukt. Hij duidt daarin op het verschil tussen een gewone samenwerkingsvorm in een organisatie en de opzet van een crossfunctioneel team. In een gewone samenwerkingsvorm, moet innovatie tot stand komen door de uitwisseling van informatie. Gewoon via de mail, of elke andere vorm van interne communicatie. In dit soort samenwerkingsvormen wordt verwacht dat innovatie bijvoorbeeld tot stand komt in reguliere vergaderingen. Nee, juist de constructie waarin medewerkers vanuit verschillende functionele gebieden met elkaar gaan samenwerken aan de oplossing van een probleem, maakt dat de menselijke creativiteit tot zijn recht komt (Kahn, 1996). Maar daarna? Daarna moet de innovatie door de organisatie zelf worden geadapteerd. Pas daarna kan men spreken over een volledige en ook doorgevoerde innovatie (Damanpour & Evan, 1984). Dit adaptatieproces van innovatie heeft uiteindelijk tot doel om de organisatie effectiever te maken of om de performance te verbeteren. Innovatie is hiervoor geschikt omdat het feitelijk de organisatie helpt zich aan te passen aan de veranderende omstandigheden (Damanpour, 1991). En aan de aanpassing aan veranderende omstandigheden ontkomt geen enkele organisatie of deze omstandigheden nu extern of intern veroorzaakt zijn. En het zijn vaak ook de interne, organisatorische factoren, die in onevenredige mate bepalen hoe effectief de organisatie omspringt met innovatie (Van de Ven, 1986). Zo is al lang geleden onderkend dat organisaties die als "conservatief" te betitelen zijn, een slechte omgeving zijn voor innovatie. Aan de andere zijde van dit spectrum onderkennen de onderzoekers "ondernemende organisaties", die een erg goede omgeving zijn voor innovatie. In ditzelfde onderzoek kwam naar voren dat het aantal jaren dat een manager zijn functie bekleedde, niet van invloed was op dit onderscheid (Miller & Friesen, 1982). Ook is er veel onderzoek gedaan naar de invloed van de grootte van een organisatie op innovatie. In zijn onderzoek in 1992 kwam Fariborz Damanpour tot de conclusie dat kleinere organisaties succesvoller zijn in het creëren en adopteren van innovatie. Hij kwam tevens tot de conclusie dat grote organisatie deze tekortkoming vaak oplossen door te decentraliseren. In veel kleinere, decentrale units komen de diverse gespecialiseerde medewerkers beter tot interactie en voelen zij zich meer aangesproken in hun persoonlijke creativiteit (Damanpour, 1992)

Ook voor familiebedrijven is, het door middel van innovatie aanpassen aan de veranderende omstandigheden in de markt, of juist daarin vooroplopen, van essentieel belang. Hun interne kennis is een uitstekende bron voor het welslagen van die innovatie (Block, Thurik & Zhou, 2012; Zou, Uhlaner, 2007). Familiebedrijven ontlenen hun bestaansrecht, zoals al eerder beschreven, bij uitstek aan hun voortbestaan gedurende meerdere generaties (Dollahite & Rommel, 1993). De snelheid van verandering is ook in de concurrerende omgevingen van

familiebedrijven verhoogd. Dit heeft familiebedrijven ertoe genoodzaakt om hun processen hierop aan te passen. Deze aanpassing stelt hen in staat om zich sneller dan voorheen aan te passen aan de omgeving en hun eigenaardigheden, hun manier van zaken doen te veranderen. Maar bovenal stelt het hen in staat om daarmee hun strategische, competitieve fit te behouden of te verbeteren. Dit vermogen wordt vervat in de term die Teece en zijn collega's hiervoor introduceerden: "Dynamic Capabilities". In het Nederlands: dynamische capaciteiten (Teece, Pisano & Shuen, 1997). De oorsprong van deze dynamische capaciteiten ligt diep verankerd in wetenschappelijke kennis van organisaties en in de wijze waarop deze kennis kan worden omgezet in waardecreatie (Penrose, 1959). Reguliere organisatiecapaciteiten bestaan uiteraard ook. Dit zijn capaciteiten die bedrijven of organisaties in staat stellen hun dagelijkse routine uit te voeren. Dit kan distributie van goederen zijn, of het geven van advies. Maar een organisatie capaciteit kan ook het ontwikkelen van nieuwe producten zijn. Kortom, organisatie capaciteiten geven een organisatie, voor de korte termijn, bestaansrecht (Nelson & Winter, 1982). Dynamische capaciteiten onderscheiden zich van organisatie capaciteiten doordat zij de motor van verandering zijn. Dynamische capaciteiten zijn vaardigheden die organisaties in staat stellen om niet alleen de dagelijkse routine uit te voeren, maar juist ook om die dagelijkse routine te veranderen. Het stelt een organisatie in staat om haar organisatiecapaciteiten uit te breiden, aan te passen of nieuwe capaciteiten te ontwikkelen. Dit doen organisaties door bestaande kennis te gebruiken, deze te hergebruiken, of door deze te combineren. Door die dynamische capaciteiten heeft een organisatie ook op de lange termijn bestaansrecht (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Deze cumulatieve kennis van een bedrijf verschaft de mogelijkheden om nieuwe markten aan te boren en om nieuwe businessmodellen te ontwikkelen. Voortbordurend op de oorsprong van dynamische capaciteiten, kan men veronderstellen dat het hergebruiken en hercombineren van bestaande kennis of bestaande capaciteiten, het aanpassingsvermogen van een bedrijf in hoge mate versnelt en verbetert (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Teece en zijn collega onderzoekers zien deze vaardigheid, die organisaties helpt om hun concurrentiële voordelen aan te passen, als een onderdeel van hun proces. Het is een onderdeel van hun reguliere werk- en leerproces. Deze worden gevormd door een interactief groepsproces en mede bepaald door de organisatiecultuur (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Daarmee zijn familiebedrijven een bijzondere vorm van organisatie, want hierin wordt de organisatiecultuur mede bepaald door de familiecultuur. En hoe integreren of delen familieleden hun bestaande kennis met elkaar? Hoe maken zij gebruik van hun eigen specifieke capaciteiten en/of hun specialistische kennis? Hoe maken zij van organisatiecapaciteiten, dynamische capaciteiten? Zoals bij elke organisatorische capaciteit, is de dynamische capaciteit alleen voor de lange termijn concurrentieel houdbaar als deze uniek is, moeilijk of kostbaar is om door

concurrenten gekopieerd te worden of als er geen vervanging voor mogelijk is (Barney, 1991).

In de volgende paragraaf komt de definitie van het familiebedrijf aan de orde. Daarbij zal ik uitgaan van het feit dat er meerdere familieleden werkzaam zijn in het familiebedrijf (Miller et al. 2007). Daarmee is er dan ook ruimte voor kennisdeling onder familieleden. En die kennisdeling, het gebruik, hergebruik of combinatie van kennis, is het belangrijkste aspect van dynamische capaciteiten (Kogut & Zander, 1992). Familieleden werken vaak al vanaf jonge leeftijd in het familiebedrijf. In ieder geval zijn zij vaak al vanaf jonge leeftijd betrokken bij de dagelijkse beslommeringen van het familiebedrijf. Daardoor hebben ze veel specifieke kennis opgebouwd die hen helpt het familiebedrijf mede te leiden (Zahra, Neubaum & Larraneta 2007). Natuurlijk is het belangrijk om niet alleen op eigen kennis te vertrouwen. De familieleden zullen zich open moeten stellen voor nieuwe kennis van buiten de familie. Immers de omgeving verandert en niet alle veranderingen kunnen alleen door de eigen familie worden gevolgd en op juiste wijze geïnterpreteerd (Cohen, Liventhal 1990). Maar in dit onderzoek richten we ons alleen op de kennisdeling binnen de familie in het eigen familiebedrijf. Elk individu beschikt over specifieke kennis. Postrel beschrijft individuele gespecialiseerde kennis als: expertise die een individu heeft in een omgeving om een specifieke taak of activiteit uit te voeren in die omgeving (Postrel, 2002). Het delen van die kennis met anderen is onderdeel van een collectief en sociaal proces. In dit sociale proces komt gespecialiseerde kennis van verschillende individuen samen. Dit proces heeft voor de groep als geheel tot doel om complementaire en specialistische kennis in te zetten ten faveure van de groep, of de organisatie, i.c. het familiebedrijf (Enberg, 2007). Dit interactieve proces verbetert naarmate de groep hechter is. Tevens verbetert dit proces als het individu zich identificeert met de groep (Kogut & Zander, 1992). Dit impliceert dat familiebedrijven hiermee een voorsprong hebben om effectief hun organisatie aan te passen aan de veranderende omgeving (Kogut & Zander, 1992; Zahra, Neubaum & Larraneta 2007).

2.3 Het familiebedrijf

De grootste uitdaging voor de meeste (sociale) wetenschappers, is het formuleren van een juiste en duidelijke definitie van het onderzoeksobject. Er zijn al vele pogingen gedaan om te komen tot een juiste conceptuele maar ook operationele definitie van het familiebedrijf (Chrisman, Hofer & Boulton, 1988; Sharma & Chrisman, 1999). Verschillende stromingen hebben getracht bestaande definities te herzien of te herschrijven. Anderen deden pogingen om bestaande overwegingen te consolideren of te abstraheren. Allen hebben daarmee concepten geïntroduceerd die als handvatten konden worden gebruikt voor vervolgonderzoek (Chua, Chrisman &

Sharma, 1999; Handler, 1989a; Litz, 1995). De focus van de meeste van deze pogingen lag op het definiëren van het familiebedrijf zodanig dat er een onderscheid is met het niet-familiebedrijf (Sharma, 2004). Geen enkele van deze definities is inmiddels wetenschappelijk breed aanvaard, waardoor vrijwel elk onderzoek over het familiebedrijf aanvangt met een (soms eigen) definitie van dit fenomeen. Een van eerste definities die overgenomen werd door andere onderzoekers is die van een organisatie die in handen is van meerdere leden van een familie, die de organisatie vaak ook dagelijks leiden (Shanker & Astrachan, 1996). Andere definities voegen hier aan toe dat de leden uit deze familie uit meerdere generaties komen (Anderson & Reeb, 2003). Voor anderen maakt het aantal familieleden niet uit voor de definitie van het familiebedrijf. Een familiebedrijf voldoet aan hun definitie zodra een grondlegger, of een van zijn/haar nazaten, een (fractioneel) deel van het eigendom nog steeds in handen heeft, of als een van die familieleden in het dagelijks bestuur zit (La Porta, Lopez-de-Silanes & Shleifer, 1999). Uitgebreid onderzoek naar alle bestaande definities tussen 1996 en 2006 heeft opgeleverd dat er wereldwijd (minstens) 28 verschillende definities bestaan (Miller et al. 2007). De definitie die ik in dit onderzoek zal gebruiken is ruim aanvaard en luidt als volgt:

Een organisatie is te duiden als een familiebedrijf als er meerdere leden van een familie betrokken zijn bij het dagelijkse bestuur, of de organisatie in eigendom hebben. Geen enkele vorm van betrokkenheid of eigenaarschap van meerdere leden hoeft op het zelfde moment te zijn (Miller et al. 2007)

In alle definities komt het kernpunt van de familieorganisatie terug: de belangrijke rol die de familie heeft. De familie is het kernpunt en zorgt voor een unieke combinatie van missie, visie, controle, gebruik van bronnen en van capaciteiten (Chrisman, Chua & Litz, 2003; Habberson, Williams & MacMillan, 2003).

2.4 Familiebetrokkenheid

Over een ding zijn wetenschappers over de gehele wereld het eens: hoewel de overgrote meerderheid van alle bedrijven voor een significant deel wordt bepaald door "familie" (Corbetta, 1995; Klein, 2000); is het de vraag of je ze allemaal als een homogene groep kan beschouwen (Sharma, 2002). Onderzoek heeft uitgewezen dat het antwoord op de vraag: familiebedrijf of niet? Zelden met ja of nee is te beantwoorden (Tsang, 2002). Nee, want juist de mate van familie betrokkenheid zorgt voor een grote variatie. De onderzoeken die naar die familiebetrokkenheid zijn gedaan, bewegen zich in drie richtingen. Allereerst het formuleren van een operationele definitie van het familiebedrijf (Astrachan & Shanker, 2003; Heck & Stafford, 2001). De tweede richting probeert om het familiebedrijf in verschillende types in te delen (Sharma, 2002). De derde richting tracht schalen van

familiebetrokkenheid te introduceren (Astrachan, Klein & Smyrniotis, 2002). Met deze derde richting wil ik in dit onderzoek verder gaan.

Gebruik makend van drie niveaus van familiebetrokkenheid geven Astrachan en Shanker (2003) drie operationele definities aan het familiebedrijf. Het laagste niveau van familiebetrokkenheid is het familiebedrijf waar de familie een meerderheid van stemmen heeft bij de strategische besluiten. In het middelste niveau is de familie betrokken bij de dagelijkse operatie. In het hoogste niveau heeft de familie de zeggenschap over niet alleen de strategische besluiten, maar beheerst zij ook de dagelijkse operatie. Deze dagelijkse operatie wordt dan geleid door familieleden uit meerdere generaties. Astrachan, Klein en Smyrniotis (2002) hebben een gevalideerde methode ontwikkeld waarmee het niveau van familie-invloed in elk familiebedrijf kan worden gemeten. Deze methode is een schaalverdeling voor drie vormen van invloed: Power (macht), Experience (ervaring) en Culture (cultuur). (The Family Power Experience and Culture scale; afgekort de F-PEC scale). De machtschaal geeft duidelijk weer op welke wijze de familie haar invloed uitoefent. Zij geeft het niveau van uitwisselbaarheid door generaties heen aan, maar maakt ook duidelijk of de familie haar macht vooral uitoefent via haar aandeelhouderschap, haar managementstijl of door de organisatievorm die zij heeft gekozen. Met een hoge score op deze schaal zouden innovatie-initiatieven alleen door de familie zelf kunnen worden genomen. Maar gecombineerd met een hoge marktorientatie zou de familie dit ook frequent moeten doen. De ervaringsschaal geeft de breedte en diepte weer van de mate waarin de familie betrokken is bij het familiebedrijf. Niet alleen door het aantal familieleden dat momenteel bij het familiebedrijf betrokken is, maar ook door het aantal familieleden dat door de generaties heen bij het familiebedrijf betrokken was. Eerder onderzoek liet al zien dat hoe "ouder" een familiebedrijf is, hoe minder innovatief het wordt (Beck et al, 2011). De cultuurschaal laat zien op welk niveau de familieleden zich hebben gecommitteerd aan het familiebedrijf, hoe betrokken zij zijn. Die betrokkenheid zou ook kunnen relateren aan marktorientatie en daarmee een positieve invloed moeten hebben op innovatief vermogen. Die cultuurschaal geeft ook aan in welke mate zij hun normen en waarden inbrengen.

2.5 De familieband en het sociaal familiekapitaal

In de vorige paragraaf besprak ik de F-PEC scale. Een van de aspecten hiervan is cultuur. De culturele basis legt iedereen in zijn of haar jeugd, het gezin, de familie waarin men opgroeit. In dat verband worden normen en waarden vastgelegd evenals de basis voor onderling sociaal gedrag. Je leert van je ouders, broers, zussen en andere familieleden hoe je je dient te gedragen in een hechte groep. Hiermee ontwikkel je sociaal acceptabel gedrag. Dit sociale gedrag kan in elk teamverband, al dan niet in organisatievorm, omgezet worden naar waardecreatie. Hiermee staat

sociaal gedrag aan de basis van sociaal kapitaal (Bourdieu, 1980). Sociaal kapitaal wordt door Bourdieu gedefinieerd als: "de aggregatie van bestaande of potentiële bronnen die onlosmakelijk onderdeel zijn van een netwerk van relaties tussen wederzijdse kennis of erkenning" (Bourdieu, 1980). Er zijn meerdere definities van sociaal kapitaal te vinden, maar ze hebben alle gemeen dat de onderlinge positieve grondhouding in relaties een belangrijke waardebron is. De algemene conclusie luidt dat in relaties het sociale aspect een bron voor economische waarde vormt (Biggart & Castanias, 2001; Burt, 1992; Coleman, 1988; Coleman, 1990). De korte definitie die Adler en Kwon als conclusie na hun onderzoek geven, vat al die opvattingen ook samen: "de relaties tussen individuen en organisaties die ruimte geven om te handelen en daarmee waarde creëren" (Adler & Kwon, 2002). Vanuit theoretisch perspectief bestaat sociaal kapitaal uit drie dimensies: structureel, relationeel en cognitief (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Nahapiet en Ghoshal gaan in dit onderzoek ook nog verder vanuit het perspectief van het proces en onderkennen daarin vier dynamische factoren die de ontwikkeling van sociaal kapitaal beïnvloeden: stabiliteit, interactie, afhankelijkheid en beslotenheid. Deze vier factoren creëren en ontwikkelen het sociaal kapitaal van een groep (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Verhoogde stabiliteit zorgt voor continuïteit in sociale structuren, waardoor wederzijdse verplichtingen duidelijker worden (Misztal, 1996). Doordat mensen langer samen werken, weten ze beter wat ze aan elkaar hebben. Maar ook de normen en waarden van een samenwerking komen door stabiliteit tot wasdom (Hitt, Lee & Yuçel 2002). Met een collega die je goed kent en die dezelfde normen en waarden hanteert, ga je steeds beter samenwerken. Het ontwikkelen en beschermen van sociaal kapitaal vraagt om onderlinge afhankelijkheid tussen de leden van de groep. Je vertrouwt elkaar als collega, geeft elkaar de ruimte. Indien deze afhankelijkheid afneemt, erodeert hiermee ook het sociale kapitaal (Coleman, 1990). Het hoogste niveau van sociaal kapitaal wordt bereikt in groepen met de hoogste wederzijdse afhankelijkheid (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Hierin wil men elkaar niet alleen altijd helpen, door die wederzijdse afhankelijkheid kan dat ook niet anders, maar daar komt bij dat indien de leden van de groep sterk met elkaar interacteren, zij niet alleen meehelpen aan de ontwikkeling en het onderhoud van het sociale kapitaal, maar ook aan het creëren van wederzijdse verplichtingen (Bourdieu, 1986). Beslotenheid is de mate waarin de leden van de groep een band met elkaar hebben en daardoor ook dezelfde normen en waarden hanteren (Coleman, 1988), dezelfde taal en codes gebruiken (Boland & Tenkasi, 1995).

Samen bepalen deze vier aspecten de ontwikkeling en het voortbestaan van sociaal kapitaal. Veranderingen in de samenstelling hiervan heeft zijn effect op de hoogte van de "voorraad" van dit sociaal kapitaal (Arregle et al, 2007)

Bubloz suggereert dat "de familie een unieke bron, bouwer en gebruiker van sociaal kapitaal is" (Bubloz, 2001). Het zijn immers de familierelaties die een ideale omgeving zijn voor het creëren van sociaal kapitaal (Coleman, 1988). Door vertrouwen te gebruiken, vormt de familie de basis waarop zij een samenwerking kan bouwen (Bubloz, 2001). Op deze wijze ingezet, wordt sociaal kapitaal dat ontwikkeld wordt tussen familieleden, gedefinieerd als Sociaal Familiekapitaal (Arregle et al., 2007).

Kinderen ontwikkelen hun primaire sociale vaardigheden in het gezin, hun familie (Berger & Luckman, 1967). Zij ervaren stabiliteit en geborgenheid door de tijd die de gezinsleden met elkaar doorbrengen en de aandacht die zij ontvangen en geven. Hoe hoger de ervaren stabiliteit van het gezin is, hoe groter de overdracht van de familienormen en familiewaarden op elk lid van het gezin. Deze overdracht zorgt ervoor dat er een sterke band, een cohesie tussen de familieleden ontstaat die de tand des tijds kan weerstaan (Bourdieu, 1994). Bijzonder aan de familierelatie is dat, hoe langer deze bestaat, hoe meer de wederzijdse afhankelijkheid toeneemt door gezamenlijke tijdsbesteding. Hierdoor groeit wederzijds respect en vertrouwen, gebaseerd op de normen en waarden van de familie. Tevens ontwikkelt hierdoor het wederzijdse gevoel van verplichtingen naar elkaar (Bubloz, 2001). Het individuele familielid ervaart hierdoor de voordelen van invloed, informatie en solidariteit welke door zijn of haar familieleden worden gegeven. Daardoor ontstaat een vorm van wederzijds vertrouwen en toewijding tegenover elkaar, waardoor een familie kan gaan fungeren als een hecht en sterk team (Bourdieu, 1994). Toch blijft de familie in het familiebedrijf geprikkeld door economische motieven. Het is immers de pater familias, de oprichter van het familiebedrijf, die bewust of onbewust een vorm van onderlinge competitie zal stimuleren. Daarmee wordt het sociaal familiekapitaal verder versterkt, wat tot voordeel strekt van elk (betrokken) familielid. Deze wijze van ontwikkelen verklaart, waarom sociaal kapitaal ontwikkeld in een familie, een van de meest krachtige en duurzame vormen van sociaal kapitaal is.

Sociaal familiekapitaal is geen meetbare eenheid. Maar door de mate van betrokkenheid van de familie in het familiebedrijf in kaart te brengen kun je de invloed ervan wel met enige betrouwbaarheid benaderen. Die betrokkenheid van de familie bij het bedrijf is in elke situatie anders. Onderzoeker Birley identificeerde, samen met zijn collega Godfrey, een drietal vormen van familiebedrijven (Birley & Godfrey, 1999; Birley, 2001). Zij onderkenden dat de betrokkenheid van familieleden binnen familiebedrijven immers niet homogeen is. Door middel van een statistisch onderzoek groepeerden zij familiebedrijven in de volgende 3 clusters:

"Het familie erin" cluster, "het familie eruit" cluster en het cluster genaamd "de balans familie". Dit internationale onderzoek, uitgevoerd in 16 landen, toonde aan

dat de verdeling over deze clusters overal identiek was. "Het familie erin" cluster (33,5%) onderscheidt zich door een hoge mate van zorg voor alle familieleden. Deze zorg uit zich op verschillende wijzen: 1. Kinderen worden al jong bij het bedrijf betrokken; 2. Onderwijskeuze wordt door het bedrijf gestuurd; 3. Familieleden worden gepromoveerd om opvolging te garanderen; 4. Oprichters blijven actief na hun pensionering; 5. Eigenaarschap gaat alleen over op direct nageslacht; 6. Bedrijf wordt ingericht om pensioen op te bouwen voor elk familielid. "Het familie eruit" cluster is vrijwel het tegenovergestelde van het voorgaande. Het familiebedrijf is er juist op ingericht om alle familieleden vrij te laten in elke keuze die zij in hun leven (willen) maken. Iedereen kan in het familiebedrijf komen werken, maar alleen als er een plek is die bij zijn/haar competentie past en als het familielid expliciet zelf wil. Dit soort familiebedrijven wordt vaker gerund door niet- familieleden. "De balans familie" valt bij alle aspecten tussen de twee voorgaande in. Dit familiebedrijf zoekt een gezonde balans tussen werk en privé. Een gezonde balans tussen het familiebedrijf en de familie en daarmee een gezonde vorm van sociaal familiekapitaal (Birley & Godfrey, 1999).

Die balans kan dus verschillen per familiebedrijf. De dynamiek tussen de verschillende familieleden is immers de bron van waardecreatie. Hierin schuilen de specifieke en unieke voordelen van het familiebedrijf. Maar, als een familiebedrijf door een zwak sociaal familiekapitaal wordt gekenmerkt, dan zal dit bedrijf meer door niet-familieleden worden beïnvloed dan door familieleden. Hierdoor is het aannemelijk dat het familiebedrijf dus veel zal lijken op een niet- familiebedrijf (Arregle et al, 2007). Daarmee is de conclusie gerechtvaardigd dat het unieke kenmerk van een familiebedrijf zijn bron vindt in een sterk sociaal familiekapitaal. Tevens kun je hieruit de conclusie trekken dat als een familiebedrijf beter presteert dan een vergelijkbaar concurrerend niet- familiebedrijf, dit komt door haar sterk sociaal familiekapitaal. Deze conclusie van Arregle en zijn collega's wordt verder ondersteund door Anderson & Reeb (2003).

Maar een sterk ontwikkeld sociaal familiekapitaal kan ook nadelig werken voor het familiebedrijf (Adler & Kwon, 2002; Leana & Van Buren, 1999; Nahapiet & Goshal, 1998). Ten eerste kan een sterk ontwikkeld sociaal familiekapitaal een beletsel vormen om te innoveren. Dit doordat de groepsgeestes ("groupthink") zo sterk zijn, dat men nieuwe ideeën of oplossingen niet wil en kan accepteren (Janis, 1981) Ook wordt nieuwe informatie simpel genegeerd (Staw, Sandelands & Dutton 1981). Het tweede nadeel is dat conflicten binnen de familie worden meegenomen in het familiebedrijf. Indien familieleden moeite hebben met communiceren, heeft dit niet alleen zijn weerslag op de familierelatie, maar uiteraard ook op de betrekkingen en dus het functioneren binnen het familiebedrijf. Dit nadeel kan bijvoorbeeld ontstaan als er grote rivaliteit ontstaat binnen de familie. Dit is vooral duidelijk zichtbaar als

er wordt gestreden om de volgende promotie. Een probleem dat vooral voorkomt bij familiebedrijven waar de groei uit is en de volgende generaties zich aandienen (Leana & Van Buren, 1999). Het laatste nadeel is dat een sterk ontwikkeld sociaal familiekapitaal domineert over de organisatiestructuur. Daarmee wordt de organisatie te sterk afhankelijk van de kracht van de familierelaties. Als er dus in de familierelaties iets gebeurt, is daar binnen de organisatie geen oplossing voor. Bijvoorbeeld in geval van scheiding, overlijden of indien aandelen worden doorverkocht aan niet-familieleden. Het is ook een vorm van opportunisme om te denken dat het sociaal familiekapitaal alleen maar versterkend werkt op de organisatie. Geen enkele familieband is perfect en geeft daarmee dus ook niet altijd de zekerheid die een organisatie voor de continuïteit en voor haar concurrentiepositie wel vraagt. Hier zit een potentieel gevaar, als daarmee onenigheid ontstaat tussen familieleden en niet familieleden in het bedrijf. De laatsten zullen zich beledigd voelen door de familie en het bedrijf verlaten of de ontwikkeling van het familiebedrijf stagneren (Arregle et al, 2007). De familiebedrijven waar de familie de overhand krijgt zullen uiteindelijk hierdoor niet succesvol kunnen zijn. Daarentegen zullen familiebedrijven waar de familie geleidelijk verdwijnt, ophouden een familiebedrijf te zijn. Balanceren tussen deze twee uitersten zou daarmee enerzijds een goede basis voor continuïteit moeten zijn en anderzijds de ruimte moeten geven aan innovatie.

2.6 Samenvatting literatuurstudie

Innovatie is het instrument waarmee nieuwe producten en processen worden geïntroduceerd. Bedrijven die innoveren zijn niet alleen bezig met nieuwe producten, maar herzien, indien noodzakelijk, hun volledige bedrijfsvoering. Bedrijven die dat succesvol doen, zien zich beloond met hogere marktaandelen en hogere winst (Narver & Slater, 1990; Cooper & Kleinschmidt 1995; Han, Kim & Srivivasta, 1998). Elk bedrijf moet echter bedacht zijn op de continu veranderende wensen en eisen van zijn markten en klanten. Het is dus niet alleen de vraag, of je moet innoveren, maar gegeven de situatie ook, hoe je moet innoveren (McEvily & Chakravathy, 2002). Mensen in een organisatie en hun sociaal gedrag bepalen het succes van die organisatie (Prajogo & Ahmed, 2006). Voor innovatie is duidelijk dat support van het topmanagement een van de meest bepalende factoren is die leidt tot dat succes (Baker, Green & Bean, 1986). Het topmanagement dient een "vruchtbare" omgeving te creëren, een cultuur waarin innovatie in onderlinge contacten wordt gestimuleerd en aangemoedigd (Jassawalla & Sashittal, 2002). Een topmanager zal zijn medewerkers een gevoel van "empowerment" moeten geven (Prajogo & Ahmed, 2006). Hiermee krijgen medewerkers het gevoel dat ze autonoom zijn, dat ze minder gebonden zijn aan de huidige beperkingen van het bedrijf. Op deze wijze weet een

bedrijf zijn strategische, competitieve fit te behouden of te verbeteren. Dit vermogen wordt vervat in de term dynamische capaciteiten (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Dynamische capaciteiten zijn vaardigheden die organisaties in staat stellen om niet alleen de dagelijkse routine uit te voeren, maar juist ook om die dagelijkse routine te veranderen. Het zijn vaardigheden die niet alleen exploitatief, maar juist ook exploratief aangewend kunnen worden.

Familiebedrijven kenmerken zich door de belangrijke rol van de familie. De familie is het kernpunt en zorgt voor een unieke combinatie van missie, visie, controle, gebruik van bronnen en van capaciteiten (Chrisman, Chua & Litz, 2003; Habberson, Williams & MacMillan, 2003). De mate waarin families dit kernpunt vormen, de mate waarin zij betrokken zijn bij het familiebedrijf en hun invloed uitoefenen is te meten. Hiervoor is een gevalideerde schaal ontwikkeld, waarmee het niveau van familie-invloed in elk familiebedrijf kan worden gemeten (Astrachan, Klein, Smyrnos, 2002). Deze schaal (de F-PEC schaal) geeft weer in welke mate en op welke wijze de familie die invloed uitoefent. Met een hoge score kan innovatie alleen door de familie zelf worden geïnitieerd. Als dit wordt gecombineerd met een hoge mate van sociaal familie kapitaal (Arregle et al., 2007) kan dit nadelig werken voor een familiebedrijf (Adler & Kwon, 2002; Leana & Van Buren, 1999; Nahapiet & Goshal, 1998). "Groupthink" kan zo sterk worden dat nieuwe ideeën of oplossingen niet worden gezien of geaccepteerd (Janis, 1981). Nieuwe informatie kan worden genegeerd (Staw, Sandelands & Dutton, 1981). Daarnaast worden alle familieconflicten meegenomen in het familiebedrijf. Indien familieleden moeite hebben met communiceren, heeft dit ook zijn weerslag op het functioneren van het familiebedrijf (Leana & Van Buren, 1999). Tenslotte kan een sterk sociaal familiekapitaal domineren over de organisatiestructuur en haar daardoor verstikken in haar ontwikkeling (Arregle et al., 2007). Dit zou in familiebedrijven ertoe kunnen leiden dat zij hun marktorientatie verliezen en daarmee minder exploratief zijn. Het genoemde "groupthink" en de dominantie van de familie zouden kunnen leiden tot vergaande interne gerichtheid. Hiermee zou exploitatief gedrag in het familiebedrijf verder kunnen toenemen.

3 Methodologie

3.1 Inleiding

Uit mijn literatuurstudie blijkt dat sociaal familiekapitaal een belangrijke rol kan spelen bij innovatie in familiebedrijven. In de literatuur wordt echter niet beschreven, hoe die beïnvloeding precies plaats vindt. Als er überhaupt al een wetenschappelijke onderbouwing voor die relatie zou zijn. Daarnaast zijn er van familiebedrijven geen publicaties beschikbaar die aantonen wat hun prestaties zijn en op welke wijze die zijn opgebouwd. Ook hiermee is dus niet te onderzoeken wat de rol van de familie is in verband met innovatie. Analyse van marktcijfers is dus niet mogelijk. Het op deductieve kwantitatieve wijze toetsen van data is dus geen onderzoeksvorm die past bij deze situatie. (Voss et al, 2002) Om de relatie tussen innovatie en het familiebedrijf te leggen zal dus eerst theoriebouwend onderzoek moeten worden gedaan. Voor dit onderzoek is case study onderzoek geschikt (Eisenhardt, 1989). Case studies zijn namelijk geschikt als onderzoeksmethode om te achterhalen hoe bepaalde zaken in een context, in casu de familie en het familiebedrijf, gebeuren en waarom ze plaats vinden (Yin, 1993). Hierdoor kan de mogelijk bestaande relatie tussen innovatie en het familiebedrijf niet alleen worden onderzocht, maar ook verder worden uitgediept.

De volgende fases zijn in dit onderzoek doorlopen (Eisenhardt, 1989:p533):

1. Literatuurstudie – opdoen relevante kennis over het voorwerp van onderzoek
2. Bedrijfsselectie – zoeken naar geschikte familiebedrijven die mee willen werken aan het beantwoorden van de onderzoeksvraag
3. Instrument opzet – gebruik van gevalideerde schalen en semigestructureerde vragen
4. Data verzameling – plannen van interviews, interviews afnemen, vragenlijsten invullen, verslaglegging inclusief goedkeuring respondenten
5. Data analyse – analyseren van de verkregen data en interviews
6. Propositionen vormen – op basis resultaten conclusies trekken, propositionen en modelvorming passend bij de onderzoeksvraag
7. Literatuur reflectie – waar wijkt de conclusie af en is er overeenstemming met onderzochte literatuur

Door voor een opzet met meerdere cases te kiezen is de betrouwbaarheid van het onderzoek verhoogd (Yin, 1993). Daarnaast zijn alle geselecteerde familiebedrijven productiebedrijven die in markt aan dezelfde klanten leveren. Hierdoor is er een optimale vergelijkbaarheid mogelijk zonder dat er significante verschillen zijn in de markt of in de marktomstandigheden. Daardoor kan er achterhaald worden of verbanden binnen een van de familiebedrijven, bij meerdere familiebedrijven voorkomen en daarmee overeenkomstig zijn (Eisenhardt en Graebner, 2007). Deze

opzet is geschikt om de relatie tussen innovatie en familiebedrijf vast te stellen en onderling te vergelijken. In eerste instantie is per bedrijf de relatie met innovatie onderzocht. Hierbij is gelet op consistentie tussen de enquêteresultaten en de beantwoording van de interviewvragen. Daarna zijn de familiebedrijven onderling vergeleken om de daadwerkelijke relatie vast te kunnen stellen.

3.2 Selectie van familiebedrijven

De bedrijven in het onderzoek zijn geselecteerd op basis van het logische feit dat het familiebedrijven zijn. Daarmee zijn ze relevant voor het bouwen van de theorie. (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt en Graebner, 2007). Er heeft onderzoek plaatsgevonden bij een twaalfstal bedrijven. Al deze bedrijven zijn bedrijven die levensmiddelen produceren. Daarnaast zijn alle voor het grootste gedeelte van hun afzet afhankelijk van dezelfde buitenhuismarkt. De personen waarmee gesproken is, zijn zonder enige uitzondering algemeen-directeur van het familiebedrijf. Ze zijn allemaal, op één na, van minimaal de tweede generatie. En allen zijn de grootste aandeelhouder van hun bedrijf en voeren het dagelijks bestuur. Daarmee is het individuele familiebedrijf het niveau van analyse. Door twaalf familiebedrijven te onderzoeken, zowel via gevalideerde enquêtes als via interviews kan de relatie tussen innovatie en het familiebedrijf vanuit meerdere organisaties en zienswijzen worden benaderd. Hierdoor wordt rijke en veelzijdige informatie over de familiebedrijven achterhaald (Yin, 2003). Deze aanpak vergroot de validiteit en wordt de mogelijke invloed van één enkel familiebedrijf op de uitkomsten verminderd.

3.3 Dataverzameling bij familiebedrijven

Door data te verzamelen bij meerdere personen die eindverantwoordelijk zijn voor het familiebedrijf, dat vaak hun naam ook draagt, wordt een hoge mate van validiteit bereikt. Deze validiteit staat bij kwalitatief onderzoek centraal. Voor de primaire dataverzameling is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews (Collis en Hussey, 1997: 195). Tijdens de interviews is gewerkt met een vragenlijst met open vragen die gerelateerd zijn aan zowel het familiebedrijf als aan innovatie. Op deze wijze werd duidelijk wat het belang van innovatie in het familiebedrijf is en op welke wijze innovatie daadwerkelijk tot stand komt. Daarnaast is gebruik gemaakt van een tweetal gevalideerde schalen. Allereerst om de mate van familiebedrijf te onderzoeken via de zogenaamde F-Pec scale. En een tweede schaal is gebruikt om het belang van innovatie in de markt als ook voor het bedrijf te onderzoeken. Door de combinatie van deze schalen en semigestructureerde interviews werd veel informatie verkregen in het interview. Daarnaast kon deze worden getrianguleerd. Daardoor werden beide onderwerpen bespreekbaar. Door vooraf de concepten te bepalen en gebruik te maken van semigestructureerde interviews, ontstaat een focus voor het onderzoek waardoor het verzamelen van data meer accuraat kan verlopen.

Voor dit onderzoek zijn in totaal twaalf familiebedrijven telefonisch benaderd om mee te werken. Aan alle is uitgelegd waar het onderzoek over gaat, en zij waren zonder uitzondering direct bereid om mee te werken. In het gesprek is direct een datum voor het interview gepland, waarna zij via e-mail een bevestiging kregen waarin nogmaals het doel van het onderzoek uiteen werd gezet. Bij deze mail was tevens de vragenlijst gevoegd zodat zij zich konden voorbereiden. Een enkeling stuurde deze ingevuld per ommekeer terug. De meesten hadden deze lijsten voorafgaand aan het interview al ingevuld. Tijdens het interview zijn de verschillende vragen nogmaals doorlopen en hebben de geïnterviewden hun beantwoording toegelicht. Daarna is op basis van deze beantwoording het semigestructureerde interview gehouden. Hierin is vooral doorgevraagd op de rol en invloed van de familie op het bedrijf. Vaak is dat door de geïnterviewde vanuit een historisch perspectief benaderd. Daarnaast is het belang van innovatie en de rol van de familie bij innovatie besproken. Dit aspect werd altijd benaderd vanuit hedendaags perspectief. Tijdens de interviews is het antwoord van de geïnterviewde vaak nogmaals tegen zijn antwoorden in de vragenlijsten gehouden. Door deze als conclusie terug te koppelen ontstond validatie over het begrip van zijn antwoorden bij de interviewer. Van alle interviews zijn aantekeningen gemaakt en nog diezelfde dag uitgewerkt in een tekstbestand. Deze zijn in alle gevallen dezelfde dag ter goedkeuring naar de geïnterviewde verstuurd.

In totaal zijn 12 algemeen directeurs geïnterviewd over een periode van 3 weken tussen 5 juli 2012 en 30 juli 2012. De interviews werden gehouden het kantoor van de geïnterviewde. In de volgende tabel staat een overzicht van de geïnterviewde personen en het moment waarop interviews hebben plaats gevonden.

Familiebedrijf	Plaats	Naam geïnterviewde	Datum
Van Gelder Nederland	Ridderkerk	Gerrit van Gelder	5 juli
Van Bennekom vlees	Ridderkerk	Paul Bruinix	10 juli
Hekos	Broek op Langedijk	Patrick Kocken	10 juli
Driessen Food	Bunnik	Christiaan Driessen	11 juli
Boermarke	Enschede	Johan Varvik	17 juli
Vergeer	Reeuwijk	Diederik Vergeer	17 juli
Strogoff Vlees	Schagen	Pieter de Ruijter	18 juli
Henri	Drunen	Ad van Olphen	18 juli
Levo	Franeker	Jurjen Rollingswier	20 juli
Eierenglorie Vermeulen	Beverwijk	Nico Glorie	27 juli
Beuk Foodservice	Lijmuiden	Beer Brinkers	27 juli
Wild & Gevogelte Groep	Ede	Victor Brinkhorst	30 juli

Tabel 1: Overzicht geïnterviewde personen

De verzamelde data zijn als volgt geanalyseerd: allereerst zijn de uitkomsten van de gevalideerde schalen in een spreadsheet verwerkt. Daarna zijn de uitkomsten van elk familiebedrijf vergeleken met de antwoorden uit de interviews. Indien deze uitkomsten overeenkwamen met die uit de spreadsheet, werd het betreffende familiebedrijf meegenomen in de vergelijking met de andere familiebedrijven.

3.4 Data-analyse van de gevalideerde vragenlijsten

De ombouw van de antwoorden naar een score per familiebedrijf is gedaan vanuit de gevalideerde vragenlijsten naar een Excel bestand.

Allereerst is de Family – Power/Experience/Culture scale (F-Pec scale) in kaart gebracht (Astrachan, Klein & Smyrnos, 2002). Hiervoor is de vragenlijst gebruikt die Astrachan en zijn collega's voor hun onderzoek in 2002 hebben ontwikkeld. Deze is vanuit het Engels naar het Nederlands vertaald. Aan de verschillende onderliggende waardes (macht, ervaring en cultuur) is een waarde toegekend. Deze zijn onderling gewogen waarmee de mate van familiebedrijf vast is komen te staan.

Daarna is innovatie in kaart gebracht. Eerst is het onderzocht wat volgens de geïnterviewde het belang is van innovatie voor de markt. Omdat alle bedrijven in dezelfde markt werken, is de vergelijkbaarheid van deze cijfers hoog. Hiervoor zijn subvragen gebruikt uit verschillende onderzoeken met betrekking tot marktinnovatie (Jansen, Van den Bosch & Volberda, 2006; Kostova & Roth, 2002). Tevens zijn deze cijfers uit de enquête vergeleken met de antwoorden die waren gegeven in de interviews. Door deze triangulatie is de betrouwbaarheid van de uitkomsten vast komen te staan. Daarna is innovatie in het eigen bedrijf in kaart gebracht. Dit is uitgesplitst in twee essentiële gebieden: exploitatie en exploratie. Voor exploitatie zijn subvragen gebruikt die gebaseerd zijn op uitkomsten van verschillende onderzoeken die exploitatieve innovatie in kaart brachten (Jansen, Van den Bosch & Volberda, 2006; Kostova & Roth, 2002). Om exploratie in kaart te brengen zijn subvragen gebruikt uit onderzoeken die de relatie tussen innovatie en exploratie hebben onderzocht (Zahra, 1996; Jansen, Van den Bosch & Volberda, 2006)

Beide gebieden zijn gemeten, gewaardeerd en met elkaar in verband gebracht om tot een totaal score voor innovatie te komen. Al deze data zijn in een Excel spreadsheet verwerkt.

3.5 Data-analyse van de interviews

Binnen deze fase is per familiebedrijf een analyse gemaakt van de resultaten door de interviews diverse keren door te nemen en de antwoorden van geïnterviewden met de antwoorden uit de enquêtes te vergelijken. Daarnaast is gebruik gemaakt van datareductie. Hierbij worden niet relevante onderdelen uit de data-analyse

weggelaten zodat alleen relevante secties uit de interviews overblijven. Voor elk interview zijn de relevante secties gekopieerd en in een separate spreadsheet gezet. Eerst zijn deze uitkomsten per categorie geclusterd conform de enquête-indeling. Daarna zijn de uitkomsten van deze deductiemethode vergeleken met de uitkomsten uit de enquêtes (Miles en Huberman, 1994). Als er bijvoorbeeld iets wordt verteld over de interesse van afnemers in workshops over nieuwe producten is deze in de categorie "wenselijkheid" geplaatst. Ook is bij de tekstanalyse gekeken naar de verhouding tussen exploitatie en exploratie. Soms hebben uitspraken op beide aspecten gelijktijdig betrekking. In dat geval is de uitspraak op meerdere plekken in de spreadsheet toegevoegd. Onderstaand overzicht laat de onderzochte aspecten van het familiebedrijf en de onderzochte aspecten van innovatie zien, met de wijze waarop deze zijn geclusterd om relevante secties met elkaar te kunnen verbinden. Alleen die aspecten zijn vermeld, die in de interviews opnieuw werden genoemd.

Terminologie	# Quotes
Familiebedrijf	73
Familiebelang	23
Management team	7
Aandeel familie in management team	2
Aantal familieleden in bedrijf	9
Familieinvloed	15
Delen van normen en waarden	10
Bereid om inzet te leveren	50
Allen achter het bedrijf staan	5
Allen loyaal aan het bedrijf	3
Lange termijn belang	19
Delen van missie, visie, doelstellingen	5
Familiebetrokkenheid	6
Positief voor mijn leven	6
Dynamiek en concurrentie	12
Belang en noodzaak	27
Wenselijkheid	3
Innovatie in uw bedrijf	27
Innovatief vermogen	59
Nieuwe markten, producten	110
Verbeteren markten, producten	32
Investeringspercentage processen	85
Totaal	588

Tabel 2: Interviewanalyse

Per interview zijn de relevante teksten per cluster bij elkaar gezet in het overzicht. De clusters zijn van alle familiebedrijven naast elkaar gezet om overeenkomsten of

tegenstellingen te achterhalen. Door middel van dit clusterinzicht is een patroon herkenbaar waarmee antwoord kan worden gegeven op de vragen van dit onderzoek (Yin, 2003). Door gebruik van secundaire bronnen, zoals bijvoorbeeld de advertenties of websites van de betreffende familiebedrijven zijn deze uitkomsten waar mogelijk getrianguleerd.

3.6 Theorievorming

In dit laatste deel van het onderzoek is met de resultaten en de verworven kennis uit de individuele familiebedrijven geprobeerd om een patroon vast te stellen. Omdat dit patroon voortkomt uit meerdere invalshoeken, wordt voorkomen dat relaties op basis van enkele feiten worden vastgesteld (Eisenhardt, 1989:p541). De verschillende inzichten vanuit de literatuur, evenals de resultaten die op verschillende wijzen zijn verkregen bieden inzicht vanuit meerdere wetenschappelijke paradigma's (Hoffmann, 2007). En geven dus in voldoende mate blijk van consistentie. Hierdoor kan op basis van de verworven resultaten een basis worden gelegd voor een nieuw theoretisch inzicht. Deze theorie geeft de mogelijkheid om de verhouding tussen innovatie en het familiebedrijf vast te stellen. Deze vaststelling kan gebeuren door enerzijds gebruik te maken van twee gevalideerde schalen en anderzijds door deze te trianguleren met de resultaten uit het interview.

3.7 Validiteit en betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid van onderzoek is essentieel in een wetenschappelijke context. Om deze betrouwbaarheid te borgen zijn diverse onderzoekstechnieken gebruikt. Zo is elk familiebedrijf niet alleen op basis van vragen onderzocht, maar hebben zij ook ieder een enquête ingevuld. Hierdoor is een bias van de onderzoeker in de resultaten op basis van een enkele onderzoeksvorm voorkomen. Daarnaast is er afstemming geweest met de scriptiebegeleiders evenals met collega's om de bevindingen te toetsen en op objectiviteit te waarderen. Hiermee wordt de interne validiteit en controleerbaarheid (credibility en dependability) van het onderzoek (Bryman en Bell, 2007) verhoogd. De interviews zijn direct uitgewerkt en ter accordering aan de geïnterviewde voorgelegd. En daarnaast is gebruik gemaakt van secundaire data of publicaties om uitspraken van de geïnterviewden te toetsen. De secundaire bronnen zijn websites van de onderzochte familiebedrijven en persberichten. Maar ook handelsbrochures van verschillende jaren zijn vergeleken om vast te stellen of er daadwerkelijk assortimentsinnovaties plaats hadden gevonden. Ook met deze secundaire data zijn inzichten uit de primaire data vergeleken (triangulatie) zodat hetzelfde onderwerp vanuit meerdere bronnen wordt onderzocht. Door al deze stappen van dataverzameling en data-analyse vast te leggen is er een audit-trail ontstaan (Bryman en Bell, 2007: 414). Hiermee kunnen de resultaten als verantwoord worden betiteld. Daarnaast maakt een dergelijke onderzoekswijze het

mogelijk om het onderzoek op gelijke wijze te herhalen (confirmability), bijvoorbeeld met familiebedrijven in een andere markt (Erlandson et al. 1993).

4 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de verschillende bedrijven individueel geanalyseerd. Dit gebeurt door gebruik te maken van de uitkomsten van de enquête, alsook gebruik te maken van de interviews en de analyse daarvan. Daarna worden de uitkomsten van de enquêtes (zie bijlage 1) en de interviews (zie bijlage 2) geanalyseerd, waarna een model wordt gepresenteerd om deze uitkomsten inzichtelijk te maken.

4.1 Analyse per familiebedrijf

4.1.1 Van Gelder

Van Gelder	Ridderkerk
Product	Groente en Fruit
Generatie	Tweede
Aantal familieleden	Tien
Familiebelang	80%
Familieaandeel MT	100%
F – PEC Score	620
Investeringspercentage processen	1%
Omzetpercentage nieuwe producten	4%
Exploitatie score	0,04
Exploratie score	0,13
Innovatie score	0,18

Tabel 3: Data overzicht Van Gelder

Van Gelder is een groente- en fruitbedrijf. De directie wordt gevormd door vier broers. Daarnaast werken er 10 familieleden in het bedrijf. Nu is met ruim 300 medewerkers, Van Gelder een van de grootste deelnemers aan het onderzoek, de scores die de familie haalt op de machtsschaal (Powerscale) zijn door hun numerieke overwicht in de directie erg hoog. Dat wordt door de teksten in het interview ook bevestigd. Daar komt duidelijk naar voren dat de vier broers nauw met elkaar samenwerken. Maar dat het een weloverwogen keuze is, om die samenwerking ook strikt te scheiden van hun privéleven. Ze laten aangetrouwden bewust niet toe, om de goede band niet te verstoren. Op de ervaringsschaal (Experiencescale) scoren ze minder hoog. Dat komt in hun geval vooral door het feit dat het nog niet zo'n oud familiebedrijf is, ze zijn pas tweede generatie. Wel laten ze zien dat ze met hun familienormen en familiewaarden een stempel drukken op de cultuur van het bedrijf. Als er externe contacten zijn, bijvoorbeeld buiten de werksfeer, vormen ze niet altijd èèn front. Waarschijnlijk is de familie dan te groot om niet enigszins verdeeld te zijn. Gerrit van Gelder zegt vervolgens ook in het interview dat hij met alle medewerkers individueel praat. Maar hij vertelt ook dat de familie het goede voorbeeld geeft door

hard te werken, dat verlangt hij ook van alle medewerkers. Hiermee drukt hij, namens de familie, een forse stempel op de cultuur.

De innovatiekracht van Van Gelder zit vooral aan de exploitatiezijde. Dat blijkt duidelijk uit het gesprek waarin het heel veel over het verbeteren van processen gaat. Uit de overallanalyse blijkt ook dat Van Gelder hier als op èèn na hoogste scoort. De score wordt enigszins vertekend door het feit dat 1% van de omzet in processen wordt geïnvesteerd. Dat is vergeleken met andere familiebedrijven een laag percentage, maar gezien de relatief lage waarde van groente en fruit wellicht verklaarbaar. Ook in het innovatieproces wordt duidelijk dat Van Gelder hoog scoort op de cultuurschaal. Gerrit van Gelder zet met de andere directieleden (alleen broers) de lijnen uit, maar de uitvoering regisseert hij zelf.

4.1.2 Van Bennekom

Van Bennekom	Ridderkerk
Product	Vlees
Generatie	Vijfde
Aantal familieleden	Vier
Familiebelang	75%
Familieaandeel MT	33%
F – PEC Score	257
Investeringspercentage processen	1%
Omzetpercentage nieuwe producten	25%
Exploitatie score	0,12
Exploratie score	0,84
Innovatie score	0,95

Tabel 4: Data overzicht Van Bennekom

Van Bennekom is een slagerij. Een van de oudere bedrijven in het onderzoek (vijfde generatie). Maar door het feit dat de familie een deel van de aandelen niet in handen heeft, maar vooral doordat in de directie slechts èèn familielid zitting heeft, scoren ze als laagste op de machtsschaal. Dit compenseren ze dan ruim op de ervaringsschaal, door de inbreng van vijf generaties. Wel moet hierbij worden aangemerkt dat het bedrijf tussentijds wel van de familie Van Bennekom is overgegaan naar de familie Bruinix. In het interview is verwoord hoe dit proces is verlopen. De familie van Bennekom speelt nog steeds een belangrijke rol. Alsof het één familie is, zijn de voorgaande generaties nog steeds betrokken bij het welzijn van het bedrijf en haar personeelsleden. Dat blijkt duidelijk als verteld wordt dat Wim van Bennekom, inmiddels op hoge leeftijd, nog elke week langs komt en met de medewerkers praat. Ondanks die rijke historie scoort Van Bennekom als laagste op de cultuurschaal. Dit is wellicht te verklaren door het feit dat er een verhuizing heeft plaatsgevonden van

centrum Rotterdam naar Ridderkerk. Maar dat een tweetal bedrijfsleiders (geen familie) het bedrijf volledig operationeel aanstuurt, speelt hierbij zeker ook een rol. Het is de combinatie van deze factoren die er voor zorgt dat Van Bennekom in de totale score in het midden uitkomt.

Op de innovatieschaal zien we dat Van Bennekom op zowel exploitatie als exploratie afwijkt van de rest van de bedrijven. Exploitatie komt er in de enquête als minder belangrijk uit. In de scores is te zien dat Van Bennekom geen trendsetter op dit terrein is. Daarmee scoren ze dus relatief laag op dit punt. In het interview komt dit ook naar voren. Men heeft een procesinnovatieprogramma waarbij elk procesonderdeel aan de beurt komt. Met slechts kleine en praktische aanpassingen wordt het proces verbeterd. Ook krijgt de individuele medewerker hierin zeggenschap. Door deze aanpak wordt het er binnen de exploitatie wel geïnnoveerd, maar zonder de bijbehorende hoge scores. Maar exploratie is wel van belang. In de tekst is duidelijk te lezen, hoe men geen trends wil zetten bij Van Bennekom, maar dat men wel erg goed naar de klant luistert. Bij het adaptatieproces gebruiken ze tevens social media, ze zijn creatief geworden in plaats van zich louter en alleen op productkennis te baseren. Dat is ook duidelijk niet zonder resultaat, Van Bennekom geeft aan dat 25% van de omzet uit nieuw assortiment voortkomt. En dat is een uitzonderlijk hoge score.

4.1.3 Hekos

Hekos	Broek op Langedijk
Product	Snacks
Generatie	Tweede
Aantal familieleden	Twee
Familiebelang	100%
Familieaandeel MT	33%
F – PEC Score	36
Investeringspercentage processen	8%
Omzetpercentage nieuwe producten	5%
Exploitatie score	0,31
Exploratie score	0,16
Innovatie score	0,47

Tabel 5: Data overzicht Hekos

Een productiebedrijf van oosterse hapjes. Zo laat Hekos zich het makkelijkst en het snelst omschrijven. Ze scoren relatief laag op de machtsschaal wat wordt veroorzaakt door een aantal factoren. Allereerst is er een commissaris die geen lid van de familie is. Verder bestaat het managementteam uit twee mensen van buiten de familie naast slechts één familielid. Door het feit dat dit pas de tweede generatie

is, en er maar 2 familieleden in het bedrijf werken is de ervaringschaal de laagste van allemaal. Ondanks die beperkte rol van de familie, weet deze toch haar invloed op de cultuur uit te oefenen. Dit heeft mogelijk te maken met de pragmatische aanpak van de algemeen-directeur, die met een straatmentaliteit zijn medewerkers enthousiasmeert en beïnvloedt. Hij vindt klanten de belangrijkste en meest bepalende factor voor het welzijn en de cultuur van het bedrijf. De score voor de lange termijn is extreem laag. En gezien zijn straatmentaliteit wellicht verklaarbaar.

Innovatie is voor Hekos een belangrijk thema. Dit komt duidelijk tot uitdrukking in het interview. In de analyse van het interview komt naar voren dat belang en noodzaak van innovatie erg vaak terugkwam in het gesprek. De directe aansturing van de accountmanagers door de algemeen-directeur is daar ook een goed voorbeeld van. Hij wil directe input van klanten weten om klanten te helpen om meer rendement en omzet te behalen. Ze hebben niet voor niets een groot corps accountmanagers, gelet op de omvang van het bedrijf. Daarnaast zijn ze in staat geweest om de assortimentsmix in 17 jaar tijd volledig te veranderen, alleen maar door innovatie. De hoge score op exploitatie wordt wellicht wat vertekend door de enorme investering en inspanning die Hekos recent heeft gedaan met een volledige nieuwbouw. Ook het feit dat zij in het buitenland produceren, omdat daar de handarbeid goedkoper is, is een mooi voorbeeld van exploitatie.

4.1.4 Driessen Food

Driessen Food	Bunnik
Product	Vers
Generatie	Vierde
Aantal familieleden	Zes
Familiebelang	100%
Familieaandeel MT	66%
F – PEC Score	833
Investeringpercentage processen	5%
Omzetpercentage nieuwe producten	3%
Exploitatie score	0,21
Exploratie score	0,10
Innovatie score	0,31

Tabel 6: Data overzicht Driessen Food

Driessen Food is van oorsprong een echt poeliersbedrijf, dat zich de laatste jaren toelegt op het verkopen van meerdere versgroepen. Ze behoren tot de middenmoot in de lijst voor wat betreft de machtsschaal. Dit wordt vooral veroorzaakt door het feit dat de gebroeders Driessen de directiekamer delen met een niet-familie lid. Met drie man vormen ze een relatief kleine directie. De ervaringschaal laat een ander

beeld zien. De gebroeders Driessen zijn de vierde generatie die in dit bedrijf actief is en zoals ook in het interview naar voren komt, is het zeker de bedoeling dat de volgende generatie te zijner tijd ook actief wordt. Naast de twee broers zijn er nog een viertal familieleden werkzaam, wat de score ook positief beïnvloedt. Hun cultuur score pakt relatief laag uit, in vergelijking met de ervaringschaal. Christiaan Driessen vindt het erg belangrijk door externen geadviseerd te worden. Een frisse en scherpe blik, die hij ook nog regelmatig ververst. Waarschijnlijk is dat een belangrijke factor voor deze score.

Exploitatie is voor Driessen Food een belangrijk onderwerp. Maar vanuit een compleet andere invalshoek als bij andere bedrijven in dit onderzoek. Driessen Food innoveert haar assortiment om daarmee haar uitstraling op peil te houden. Dat begon al onder het bewind van de vorige generatie die als eerste poelier rechtstreeks op Rungis zaken deed. Maar ook de samenwerking met topcuisiniers was met dit doel opgezet. Het past waarschijnlijk bij hun specifieke doelgroep, de gastronomie, die geprikkeld wil worden met nieuwe producten en innovaties van over de landsgrenzen. Maar als het eropaan komt, blijken ze toch weinig te adapteren en blijven ze steken in traditionele gerechten en bereidingswijzen. Procesinnovatie vindt Driessen Food net zo belangrijk, maar dan met het oog op het verbeteren van de exploitatie. Het is immers niet voor niets dat ze een hoog percentage van de omzet jaar op jaar in het bedrijf investeren. En ook hier komt de ervaringschaal weer te pas, ze doen deze investeringen echt voor de middel- en lang termijn. Het helpt hen om de kosten onder controle te houden en daarmee helpt het hen om met de grotere spelers te kunnen blijven concurreren. Daardoor bepaalt het belang van hun procesinnovatie uiteindelijk de totaal score.

4.1.5 Boermarke

Boermarke	Enschede
Product	Zuiveldesserts
Generatie	Tweede
Aantal familieleden	Vier
Familiebelang	100%
Familieaandeel MT	33%
F – PEC Score	158
Investeringpercentage processen	5%
Omzetpercentage nieuwe producten	10%
Exploitatie score	0,17
Exploratie score	0,45
Innovatie score	0,63

Tabel 7: Data overzicht Boermarke

Boermarke is ontstaan vanuit de Europese quotum regels op zuivel. De zogenaamde superheffing op zuivel heeft geleid tot het ontstaan van dit relatief jonge bedrijf dat zich volledig heeft toegelegd op het produceren van desserts op basis van zuivel. Het jonge bedrijf heeft een relatief hoge score op de machtsschaal. Deze wordt veroorzaakt door het feit dat er weliswaar een raad van commissarissen is, maar deze bestaat volledig uit familieleden van de 1^e generatie. (vader en moeder Varvik) De beide broers die directeur zijn, nemen alle beslissingen, samen met hun ouders. Het is logisch dat dit relatief jonge bedrijf lager scoort op de ervaringschaal. Ze zijn pas de tweede generatie, de raad van commissarissen is de eerste generatie en er zijn verder geen andere familieleden actief binnen het bedrijf. Daarentegen behalen ze de maximale score op de cultuurschaal. Hun invloed is gewoon erg sterk. Veel van hun medewerkers hebben een lang dienstverband en weten hoe de familie acteert. De beide zonen zitten al van jongs af aan in het bedrijf en volgden een passende opleiding voor hun toekomst bij Boermarke. De broers hebben de dagelijkse taken van hun ouders overgenomen, waarbij de rolverdeling eigenlijk gelijk bleef. En alle beslissingen nemen ze elke donderdagochtend, met het gezin Varvik om tafel, met een broodje in de hand, door moeder gesmeerd.

Innovatie van producten is waar dit bedrijf mee is gestart en groot geworden. Geen wonder dat hun scores op de exploratie schaal ook het belang daarvan laten zien. Ook in de analyse van het interview scoren zij als hoogste op het aantal malen dat ze praten over nieuwe producten en markten. Mooi voorbeeld dat in het interview besproken wordt, is de introductie van een nieuwe vlafles. Maar hun succesverhaal stamt natuurlijk uit het jaar 1995, toen ze begonnen met per persoon verpakte verse desserts. Ze zeggen ook nu nog dat het geheim van een goede innovatie zit in het luisteren naar de klant. Ze zouden, uit rendementsoogpunt liever het assortiment gelijk houden, maar hun klanten willen steeds nieuwe varianten en smaken kunnen serveren. Ook zien ze tijdig dat bestaande markten (institutioneel) niet langer groeien en zoeken ze nieuwe markten en ontwikkelen daar dan weer innovatieve producten voor. De ontwikkeling van hun houdbare softijs-mix, bag-in-box verpakt, is door een mooi voorbeeld van. Deze introductie van nieuwe producten is leidend voor het innoveren van het proces. Ze vertellen in het interview het verhaal hoe ze een machine kopen om de productinnovatie op een hoger plan te brengen, maar hoe uiteindelijk de vraag uit de markt bleek te bepalen dat die machine niet voldeed.

4.1.6 Vergeer

Vergeer	Reeuwijk
Product	Kaas
Generatie	Derde
Aantal familieleden	Zes
Familiebelang	100%
Familieaandeel MT	29%
F – PEC Score	548
Investeringspercentage processen	1%
Omzetpercentage nieuwe producten	3%
Exploitatie score	0,03
Exploratie score	0,12
Innovatie score	0,15

Tabel 8: Data overzicht Vergeer

Vergeer Holland is in omzet de grootste onderneming in het onderzoek en heeft zich volledig toegelegd op het inkopen, rijpen, snijden, verpakken en verkopen van kaas. Het enige wat zij in deze keten niet doen is het produceren van zuivel of kaas. Zij kopen alle kaas in op een leeftijd van twee weken. Dat doen ze inmiddels al zo'n 80 jaar en met veel succes. Aan de basis van dat succes staat de familie Vergeer. Deze familie heeft een volledig aandeelhoudersbelang in het bedrijf, maar niet in het management team. Slechts twee van de maar liefst zeven leden van het managementteam zijn daarnaast lid van de familie Vergeer. Deze twee leden vormen wel een echtpaar. De vrouw van algemeen-directeur Diederik Vergeer is financieel-directeur. Als derde generatie bedrijf scoren ze in het midden op de ervaringsschaal. Mede door het feit dat de familie naast twee directieleden, nog vier andere medewerkers levert. Op de cultuurschaal behaalt de familie Vergeer de maximale score. En dat is niet zo verwonderlijk. Werkelijk de hele familie woont op, naast of tegenover het bedrijf in dezelfde straat. De vorige generaties zijn ook nog zeer betrokken bij de gang van zaken. De beide directieleden van de vorige generatie lopen wekelijks, zo niet dagelijks binnen en geven gevraagd en ongevraagd hun mening. Ook belangrijke medewerkers kennen een lang dienstverband met het bedrijf, zoals bijvoorbeeld hun verkoopdirecteur die er al 32 jaar werkt.

Vergeer scoort relatief hoog op exploitatie. Diederik Vergeer vertelt hier ook veel over in het interview. Ze doen forse investeringen, maar wel allemaal voor een termijn van minimaal vijf jaar. Die lange termijn visie, kenmerkend voor een familiebedrijf komt ook terug in hun samenwerking met verpakkingsleveranciers. Daar gaan ze strategische relaties mee aan, die hen helpen om op het juiste moment hun proces aan te passen. Hun procesinnovatie wordt meestal ingegeven door het

ontstaan van een nieuw product hoewel niet altijd op even ludieke wijze als de introductie van de party puntjes. Die productinnovatie wordt vrijwel altijd ingegeven door ontwikkelingen vanuit de leveranciers, bijvoorbeeld nieuwe verpakkingen, of door vragen van klanten. Doordat Vergeer geen vastomlijnd innovatieprogramma heeft, maar wel voldoende budget, kunnen ze hier snel en adequaat op inspelen. Die volgorde in hun werkwijze verklaart waarom ze een hogere score hebben op exploratie dan op exploitatie.

4.1.7 Strogoff

Strogoff	Schagen
Product	Vers
Generatie	Vierde
Aantal familieleden	Drie
Familiebelang	100%
Familieaandeel MT	20%
F – PEC Score	166
Investeringspercentage processen	2%
Omzetpercentage nieuwe producten	7%
Exploitatie score	0,08
Exploratie score	0,22
Innovatie score	0,30

Tabel 9: Data overzicht Strogoff

Strogoff, de koerier van lekkere vleesgerechten is een specialist in het portioneren van vlees, vis, wild en gevogelte. Het West-Friese bedrijf is al ruim honderd jaar actief als slager in de regio Schagen. Op de machtsschaal scoren ze laag. Dit komt vooral door het feit dat de familie slechts èèn zetel bezet in de directie, Pieter de Ruijter is wel de directievoorzitter. Ook op de ervaringschaal hebben ze een lage score. Het feit dat de derde generatie nog bestuurt, gecombineerd met slechts drie actieve familieleden in het familiebedrijf, is hier debet aan. De derde generatie is ook nog steeds het dagelijkse klankbord voor de directievoorzitter. De cultuurschaal geeft een ander beeld. Daar scoren ze hoger, de indruk bestaat dat dit vooral komt door de dagelijkse betrokkenheid van Pieter de Ruijter, maar ook door de kernwaarden die blijkbaar hun stempel drukken op de cultuur van Strogoff. Maar in de totale schaal is Strogoff slechts in lage mate een familiebedrijf.

Innovatie is voor Strogoff een belangrijk aandachtsgebied, innovatie van het assortiment heeft ook de dagelijkse aandacht van de directievoorzitter. Ook in de analyse van het interview komt Strogoff hier tot een extreem hoge score. Inspiratie vanuit de markt, inspiratie vanuit het buitenland, inspiratie vanuit vakbladen; allemaal input voor het productontwikkelingsteam. Zij bespreken periodiek alle

wensen en ideeën die klanten hebben. Hier reageren ze ad-hoc, maar vooral flexibel op. Strogoff heeft het idee dat het hen erg veel tijd en energie kost, maar het levert naast een uitstekende naam, ook een forse omzetplus op. En daar gaat het uiteindelijk wel om. Procesinnovatie echter krijgt veel minder aandacht. Strogoff betrok haar huidige pand nu bijna twintig jaar geleden, maar het voldoet nog steeds aan alle eisen. Het is in de loop der tijd keurig bijgehouden en aangepast aan veranderende eisen op allerlei terreinen. Maar zoals Pieter de Ruijter in het interview ook zegt, Strogoff is een meer een klantgericht bedrijf dan een productiegericht bedrijf. Dit blijkt ook uit de analyse, waarin ze op exploratie beduidend hoger scoren dan op exploitatie.

4.1.8 Henri

Henri	Drunen
Product	Convenience
Generatie	Tweede
Aantal familieleden	Drie
Familiebelang	100%
Familieaandeel MT	25%
F – PEC Score	113
Investeringspercentage processen	6%
Omzetpercentage nieuwe producten	25%
Exploitatie score	0,28
Exploratie score	0,98
Innovatie score	1,26

Tabel 10: Data overzicht Henri

In het dorp bekend van de duinen, Drunen, is het bedrijf Henri gevestigd. Het maakt soepen en sauzen voor grote en kleine klanten. Met deze producten laten ze hun klanten succesvoller worden. Het is een familiebedrijf dat een gemiddelde machtsscore heeft. Vooral veroorzaakt het feit dat er twee van de acht managementteamleden, tot de familie Van Olphen behoren. Hun ervaringscore is laag, met als belangrijke factor het feit dat de Van Olphens pas twee generaties met het familiebedrijf bezig zijn. Enigszins vertekend gezien de roemrijke historie van het geslacht Van Olphen, maar Henri is toch echt niet ouder. Hun cultuurinvloed op het bedrijf laat daarentegen een heel ander beeld zien. In het interview is het "levensdoel" van Henri opgetekend. Volgens Ad van Olphen is een levensdoel nog hoger dan een missie of een visie. Het tekent de cultuur van het bedrijf, maar belangrijker, de cultuur en de sfeer waarin de mensen met elkaar samenwerken en (heel belangrijk bij Henri) hoe ze met klanten samenwerken.

Exploitatie is een wezenlijk kenmerk van Henri. Je kunt het gerust een van hun kerncompetenties noemen. Ad van Olphen zegt dat ook in het interview, onze specialiteit is het, om ambachtelijke recepturen op te schalen naar industriële verwerking. In de analyse van het interview scoort Henri op dit onderdeel hoog in het onderzoek. Maar belangrijker dan procesinnovatie vinden ze toch echt productinnovatie. In de interviewanalyse scoren ze op exploratie het allerhoogst binnen het hele onderzoek. Ze hebben een heel bijzondere en intensieve wijze van innoveren, ze doen dit altijd samen met een klant. Dit geeft hen ook de hoogste score op productinnovatie en jaarlijks een omzetaandeel van 25%. En daar zit wel de kern van de onderneming, maar ook van de ondernemersfamilie. Opa van Olphen deed dit al met de voorloper van Euroma, Pa van Olphen met soepen in het bedrijf Havox. Later deed pa van Olphen dat weer met traiteurproducten voor slaggers en nu doet Ad van Olphen dit voor restaurantketens. Ze zijn continu op zoek naar kwalitatief betere producten, nooit tevreden over het resultaat. Er is ten slotte altijd wel weer een nieuwe trend waarin zij voorop willen lopen en waarmee ze hun klanten laten scoren.

4.1.9 Levo

Levo	Franeker
Product	Olie en vetten
Generatie	Derde
Aantal familieleden	Drie
Familiebelang	100%
Familieaandeel MT	100%
F – PEC Score	515
Investeringspercentage processen	5%
Omzetpercentage nieuwe producten	20%
Exploitatie score	0,19
Exploratie score	0,79
Innovatie score	0,98

Tabel 11: Data overzicht Levo

In het Friese Franeker treffen we het voltallige ondernemersgezin Rollingswier. Vader Jurjen, zoon Simon en dochter Birgit. Ze hebben in een historisch pand een ultramodern familiebedrijf dat sauzen, oliën en margarines produceert, verpakt en vermarkt aan een internationaal klantportfolio. Het is niet verwonderlijk dat ze hoog scoren op de machtsschaal. Bij het bedrijf werken 25 mensen, drie daarvan zijn lid van de familie Rollingswier, die gedieën ook de directie voeren. Hun ervaringscore is relatief wat lager, dit komt vooral doordat ze maar met z'n drieën zijn en doordat ze de derde generatie zijn. Op de cultuurschaal daarentegen scoren ze hoog en dat

is niet verwonderlijk. De maximale totaalscore wordt niet bereikt door de lage score op de lange-termijn interesse. Het zijn mensen die vooral in het nu leven, plezier in het werken staat bij hen voorop.

De mate van belang die ze toekennen aan exploitatie is hoog. Uit de interview analyse blijkt ook duidelijk dat dit een vaak terugkerend thema is. Ze hebben een eigenzinnige wijze van investeren. Ze zeggen dit te doen op intuïtie en gericht op het veraangename van de werkomstandigheden van hun medewerkers. Maar het is wel een erg efficiënt bedrijf, dat ondanks de enorme volumes en omzet, slechts met 25 medewerkers kan functioneren. De mate van automatisering en robotisering is indrukwekkend te noemen. Toch vinden zij productinnovatie wezenlijk belangrijker. Dat komt zowel tot uitdrukking in de score uit de enquête, als ook uit de analyse van het interview. Vanuit beide perspectieven bekeken, scoren ze hier hoger. Het maakt hen een van de topscoorders uit het totale onderzoek voor wat betreft belang van exploratie. Ze doen dit op een geheel eigen wijze. Het belangrijkste in dit proces is de klant en de aandacht die ze aan hem kunnen geven. Ze schakelen snel en zijn flexibel. Door die aandacht weten ze welke innovaties passen bij de behoeftes van hun klanten en spelen ze daar op in. Ze leveren kwalitatief goede producten, tegen een schappelijke prijs, maar weten vaak het verschil te maken in hun proces en de verpakking die daardoor wordt geproduceerd. Met die combinatie zijn ze een geduchte tegenstander in het concurrentieveld.

4.1.10 Eierenglorie

Eierenglorie	Beverwijk
Product	Eieren
Generatie	Vierde
Aantal familieleden	Twee
Familiebelang	100%
Familieaandeel MT	100%
F – PEC Score	320
Investeringspercentage processen	1%
Omzetpercentage nieuwe producten	4%
Exploitatie score	0,04
Exploratie score	0,13
Innovatie score	0,17

Tabel 12: Data overzicht Eierenglorie

Eierenglorie is een bedrijf dat in handen is van twee broers. Ze hebben het bedrijf veel te jong van hun vader over moeten nemen. Ze zijn echter altijd met z'n tweeën gebleven, de andere broers en zussen werden uitgekocht. Hierdoor is de invloed van de familie op het bedrijf beperkt gebleven. En ondanks het feit dat in het

familiebedrijf inmiddels de vierde generatie actief is, scoren ze laag op de ervaringsschaal. De bepalende factor voor hen is hier wederom het feit dat ze slechts met z'n tweeën actief in het familiebedrijf zijn. Op de cultuurschaal scoren ze echter een volle vijf. Dat is opmerkelijk, gezien het feit dat het familiebedrijf ook tijdelijk door een tweetal families is geleid. Mijn inziens is de succesvolle integratie van de twee bedrijven destijds, hier debet aan. Hierdoor is het echt één bedrijf geworden. De beide broers Glorie staan midden tussen hun mensen. Wordt ook mooi gekenschetst in het interview door het feit dat Nico Glorie op vrijdagmiddag de facturen aan het invouwen is. Door deze inzet en hun hoge mate van betrokkenheid hebben zij ook een maximale invloed op de cultuur.

Op het gebied van innovatie zijn er duidelijke verschillen te zien. Exploitatie is voor een bedrijf als Eierenglorie van belang. Het is de beste, zo niet de enige manier om zich te onderscheiden van de concurrentie. Eieren zijn een homogeen product, met een erg lage waarde. Je zult dus moeten zorgen dat je proces maximaal gestroomlijnd is, om daarmee de concurrentie het hoofd te kunnen bieden. Dat betekent een hoge mate van inzicht en lef om je proces aan te passen, vaak al voordat een ander dat doet. In het interview komt dit ook duidelijk naar voren in het verhaal over de implementatie van het plastic trays-systeem. En Nico Glorie schetst dit zelf ook mooi als hij in het interview zegt: "we zien het, en we doen het" Het feit dat hun overallscore op procesinnovatie laag is, komt met name door het lage investeringspercentage. Maar ook dat is inherent aan het business model waarin met zeer lage prijzen en dito marges wordt gewerkt. Maar dan productinnovatie. Daar zie je enige inconsistentie in de antwoorden en het uiteindelijk behaalde cijfer. Als hiervoor gezegd, zijn eieren niet het meest innovatieve product. Althans dat is wat het in eerste instantie lijkt. De omslag die deze sector de afgelopen jaren heeft gemaakt is enorm. Door druk van protestorganisaties als "Wakker dier" heeft men alle kooieieren moeten vervangen door scharreleieren. Daarnaast wordt er behoorlijk gedifferentieerd met eieren die een bepaald kenmerk of label dragen. Dat beeld komt pas na enige tijd in het gesprek naar voren. In de enquête die Nico Glorie heeft ingevuld in ieder geval niet. Wel als het gesprek gaat over de ontwikkelingen in de markt en de invloed die dat dan heeft op de omzet. En het is met name die laatste factor die het uiteindelijke cijfer bepaalt, hoewel Eierenglorie wel aan de onderkant van de onderzochte groep scoort. De overallscore die Eierenglorie op innovatie heeft is daarmee de laagste van de totale groep. Oorzaken zijn de beperkte bedragen die in processen worden geïnvesteerd en de relatief lage innovatie op het ei-product.

4.1.11 Beuk Foodservice

Beuk Foodservice	Lijmuiden
Product	Appeltaart
Generatie	Zesde
Aantal familieleden	Drie
Familiebelang	100%
Familieaandeel MT	100%
F – PEC Score	930
Investeringspercentage processen	5%
Omzetpercentage nieuwe producten	10%
Exploitatie score	0,18
Exploratie score	0,35
Innovatie score	0,53

Tabel 13: Data overzicht Beuk Foodservice

Ze noemen zichzelf Cowboys. Het zijn een tweetal zeer jonge (30) ondernemers die dit roemruchte familiebedrijf leiden. Gelet op de omvang van het bedrijf, in Nederland werken ze in totaal met vijf mensen, zijn hoge scores in de eerste vragen te verwachten. Dat klopt in ieder geval zeker voor de ervaringschaal. Beuk Foodservice wordt geleid door de zesde generatie. De beide broers laten zich adviseren door hun vader, die daarmee vanuit de vijfde generatie mede zijn stempel drukt. Dit komt uit de analyse van het interview ook duidelijk naar voren, het belang van het familiebedrijf en hun achtergrond wordt vaak genoemd. Op de cultuurschaal kennen zij zichzelf toch minder invloed toe. Ze hebben blijkbaar een goede mix gevonden, waarin de andere medewerkers ook mede bepalen hoe het bedrijf aanvoelt. De leeftijd van de beide ondernemers speelt hier zeker ook een rol.

Op exploitatie scoren de broers opmerkelijk laag. Ze hebben weliswaar een dijk van een inspanning gedaan om de fabriek in Slowakije operationeel te krijgen, maar ze zien dit niet als dé toegevoegde waarde van hun onderneming. Dat komt uit de analyse van het interview ook wel naar voren, het aantal malen dat het onderwerp procesinnovatie ter sprake komt is minimaal. Mooi gegeven is dat zij de enigen zijn die een complete tweedehandse fabriek in gebruik hebben gesteld. Dan is proces ook van een ondergeschikt belang. Hoe anders is dat bij exploratie. Daar halen ze een hoge score, zowel in de enquête als in het interview. Ze zijn door hun opvoeding, hun opleiding en hun vorige carrière erg op de markt gericht. Wat wil de klant, waar zitten kansen, wat doet de concurrentie, welke producten zijn in de vergetelheid geraakt. Allemaal mooie signalen dat ze de markt betrekken bij het innoveren van hun product. Helaas zijn de broers pas net begonnen en is hun omzetaandeel in hun nieuwe assortimenten nog vrij beperkt. Ze dragen absoluut een belofte in zich dat ze

de komende jaren met heel veel introducties nog zeer succesvol zouden kunnen worden.

4.1.12 Wild en Gevogelte groep

Wild en Gevogelte groep	Ede
Product	Poelier
Generatie	Tweede
Aantal familieleden	Drie
Familiebelang	100%
Familieaandeel MT	100%
F – PEC Score	113
Investeringspercentage processen	4%
Omzetpercentage nieuwe producten	15%
Exploitatie score	0,15
Exploratie score	0,58
Innovatie score	0,73

Tabel 14: Data overzicht Wild en Gevogelte groep

Ondanks dat bij de Wild en Gevogelte groep ook een tweetal broers de scepter zwaait is het toch een heel ander verhaal. De broers hebben het bedrijf van hun vader overgenomen en daarmee zijn ze pas de tweede generatie. Het familiebedrijf is in hun interview veel minder van belang dan het belang van de familie zelf. Maar het feit dat ze met twee broers het bedrijf leiden en in handen hebben geeft hen wel een bepaalde macht. Op de ervaringsschaal scoren ze laag ten opzichte van de overige deelnemers in het onderzoek. Het feit dat het pas een tweede generatie bedrijf is, maar ook het feit dat ze met z'n tweeën zijn, is daar de oorzaak van. Op de cultuurschaal halen ze een hogere score. Wilco vertelt in het interview dat ze de taken samen goed hebben verdeeld. Ze vormen samen het management team en bemoeien zich met alle belangrijke beslissingen. Ook in de analyse van het interview komt dat naar voren door de scores die ze behalen op het familiebelang en de bereidheid om inzet te leveren. Deze combinatie vertalen ze overduidelijk naar de cultuur van het bedrijf.

Het investeren in processen vinden ze een vanzelfsprekendheid. Ze geven aan dat feitelijk al het geld dat in het bedrijf verdient wordt, in het bedrijf wordt geïnvesteerd. Dat doen ze al jaren zo, mooi voorbeeld is ook de nieuwbouw die hiervoor zowel in Ede als in Eindhoven is gepleegd. Maar door die vanzelfsprekendheid hechten ze er minder waarde aan. Dat blijkt duidelijk uit de analyse van het interview. Maar doordat ze een kapitaalintensief bedrijf zijn, komen ze toch met een redelijke score op exploitatie. Bij productinnovatie zien we een totaal ander beeld bij W&G. Ze geven zichzelf erg lage scores in de enquête, maar

komen in het interview met een heel ander beeld. Ze praten bevlogen over hun product, hebben zelfs een professionele productontwikkelaar in dienst. Maar zodra ze zichzelf daar cijfers voor moeten geven, tonen ze zich enigszins bescheiden. Hun passie en actie op productinnovatie laat zich echter niet ontkennen. Ze behalen een fors deel van hun omzet uit nieuw assortiment. In het interview geven ze zelfs aan dat 70% van hun omzet samenhangt met de steeds terugkerende productinnovaties. En daarmee behalen ze dus ook een overallscore op exploratie die ruim boven het gemiddelde ligt.

4.2 Analyse en vergelijking

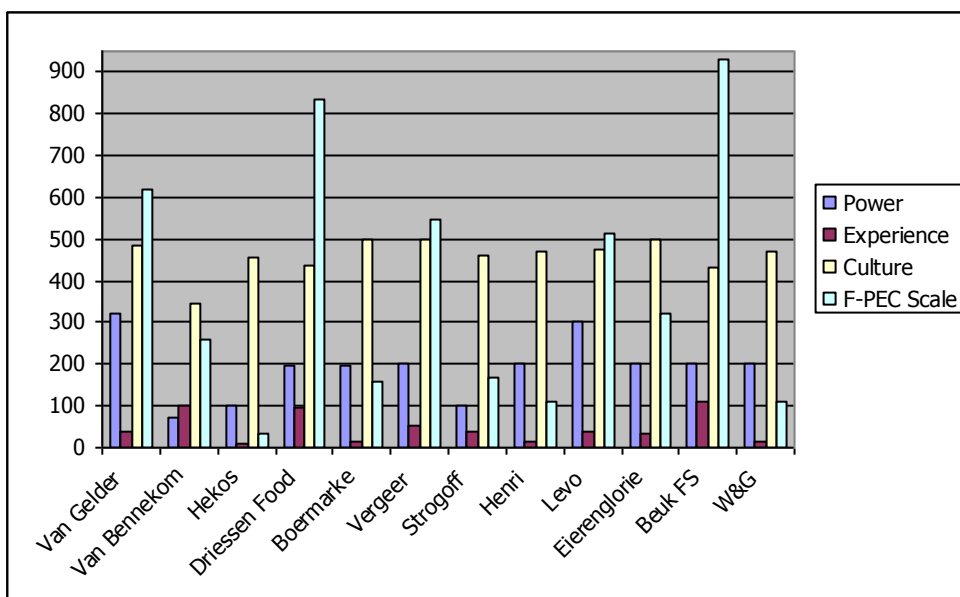
4.2.1 Inleiding

In dit onderzoek is onderzocht of familiebedrijven inderdaad zich weten te onderscheiden door de unieke inbreng die zij als familie hebben (Arregle et al, 2007; Carney, 2005; Hoffman, Hoelscher & Sorenson, 2006; Salvato & Melin, 2008; Sirmon & Hitt, 2003). Deze unieke inbreng wordt in de literatuur het sociaal familiekapitaal genoemd (Hoffman, Hoelscher & Sorenson, 2006; Salvato & Melin). Dit sociaal familiekapitaal helpt om een samenwerkingsband te creëren, die uniek is, die de onderlinge band versterkt en daarmee ook de overdracht naar de volgende generaties borgt (Bubloz, 2001; Dollahite & Rommel, 1993). Wat in ieder geval blijkt uit dit onderzoek, is de unieke wijze van besluitvorming (Carland & Carland, 1992). De familiebedrijven blijken zonder enige uitzondering in staat geweest om in hun bestaan op verschillende momenten en in verschillende situaties met hun bedrijfsvoering te anticiperen op de veranderende omstandigheden (Chirico & Salvato, 2008). In de volgende bladzijdes worden eerst de uitkomsten van de F-PEC score geanalyseerd. Daarna een korte analyse van de uitkomsten van de innovatie in de markt, gevolgd door exploitatie en exploratie. In de laatste paragraaf worden exploitatie en exploratie in relatie tot de F-PEC scores aan een nadere analyse onderworpen.

4.2.2 De Family-Power/Experience/Culture score

Als eerste onderdeel van het onderzoek is er via de gevalideerde vragenlijst van de F-PEC scale (Astrachan, Klein & Smyrnos, 2002), de mate van familiebetrokkenheid in elk bedrijf onderzocht. De F-PEC scale is een methode waarmee het niveau van familie-invloed kan worden gemeten langs een drietal vormen van invloed: Power (macht), Experience (ervaring) en Culture (cultuur). Allereerst de machtsschaal. Deze geeft de wijze weer waarop de familie in de huidige organisatie haar macht uitoefent. In het onderzoek komen op dit aspect grote verschillen voor. De hoogste score wordt behaald door Van Gelder, dit ondanks een familiebelang dat van maar 80% (zie bijlage 1) De belangrijkste factor in deze is de volledige beheersing van de directie, door vier familieleden. Dit wordt in het interview ook duidelijk, doordat zij de

eenheid van de vier broers als een belangrijk aspect van hun samenwerking te zien. Maar daarmee creëren ze uiteraard wel een enorme machtsfactor. De lage scores zijn bij Van Bennekom en Hekos terug te vinden. Hier bestaat het directieteam in beide gevallen uit drie personen en bezet de familie hierin slechts één plaats. De ervaringschaal geeft een indicatie van de breedte en diepte weer van de mate waarin de familie is (en was) betrokken bij het familiebedrijf. Hoe ouder een familiebedrijf, hoe hoger dus de ervaringschaal. De uitkomsten zijn evident; Beuk Foodservice met een zesde generatie aan het roer heeft de allerhoogste score, op de voet gevolgd door Van Bennekom. Dit laatste is een vijfde generatie familiebedrijf. De familiebedrijven waar de tweede generatie pas aan het roer staat, scoren hier laag. Voorbeelden zijn Henri, Hekos en W&G. De laatste vragen van de F-PEC scale gaan over cultuur. Daarmee wordt duidelijk in welke mate de familie zich heeft gecommitteerd aan het familiebedrijf, in hoeverre zij dezelfde normen en waarden delen. In de scores komen geen significante verschillen voor, op één uitzondering na. Dat is Van Bennekom, welke in paragraaf 7.1.2 al is besproken. De overstap van de ene naar de andere familie, gecombineerd met een verhuizing van centrum Rotterdam naar Ridderkerk, mogen hiervoor als reden worden aangemerkt. Als gezegd, de overige scores variëren tussen 4,3 en 5,0. Het zijn met name de bedrijven waar de machtsschaal naar boven uitslaat, die ook hoog scoren op de cultuurschaal. Mooi voorbeeld hiervoor is Vergeer, een derde generatie familiebedrijf, met nog zes actieve familieleden. Tekenend voor hun cultuur is dat de hele familie op, naast of bij het familiebedrijf woont, in ieder geval allemaal in dezelfde straat. Zij scoren een 5,0 op de cultuurschaal. Ook het familiebedrijf Boermarke scoort een 5,0, zij nemen alle beslissingen op donderdagochtend in de familie en hebben daarmee een enorme impact op de cultuur.



Histogram 1: F-PEC Scores per familiebedrijf

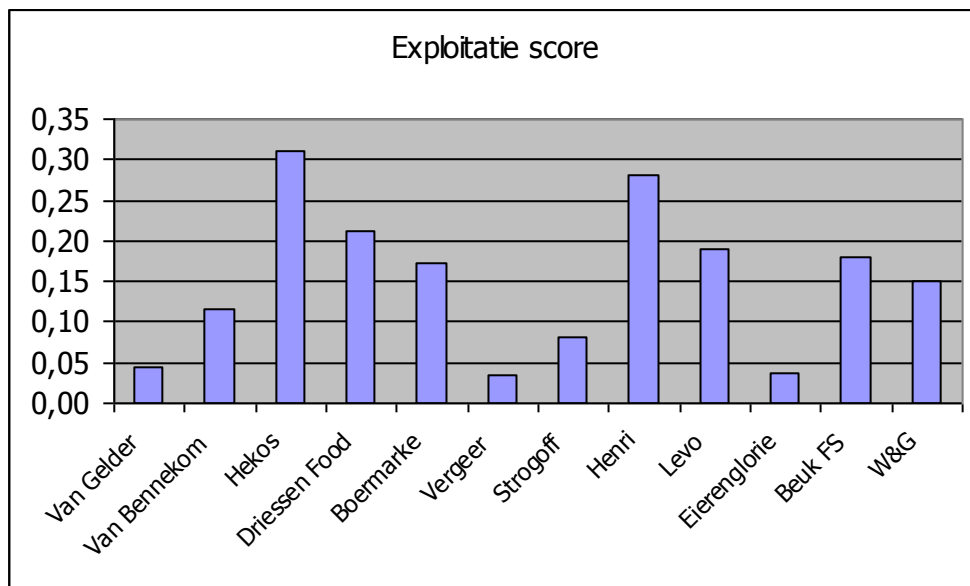
4.2.3 Marktinnovatie score

Start van de innovatieanalyse is een aantal vragen over de innovatie in de markt (zie bijlage 1). De totale marktinnovatiescore laat geen al te grote verschillen zien, alle familiebedrijven scoren tussen de 3,08 en 3,98 (bijlage 1). Dat is een indicatie dat zij allemaal een soortgelijke blik op de markt hebben. En aangezien zij allemaal in dezelfde markt hun afzetgebieden hebben, geeft dit aan dat de externe beïnvloeding van hun innovatieinspanningen gelijkwaardig is en ook zo wordt ervaren. Het gemiddelde cijfer is 3,43 op een schaal van 5,00. Dit lijkt geen hoog cijfer, wat overigens vanuit een ander perspectief wordt onderschreven door het onafhankelijke Foodservice Instituut Nederland (FSIN). Zij schrijven in hun jaarmonitor 2011 (Foodservice Monitor Jaarrapport 2011, FSIN) dat de omzet in deze markt zal blijven dalen en daarmee de druk hoog blijft om efficiënt te produceren. Die dalende volumes hebben het familiebedrijf Levo er bijvoorbeeld toe aangezet om te investeren in ultramoderne robots. Daarnaast geeft het FSIN aan dat de demografische ontwikkelingen vragen om semi-ambachtelijke producten die voor nieuwe kooktechnieken geschikt zijn. Anders gezegd: er zijn bij de klanten van onze familiebedrijven te weinig goede mensen beschikbaar om te koken. Een uitstekend voorbeeld hiervan, is AC –restaurants dat samen met Henri een aantal nieuwe soepen en sauzen ontwikkelde. Vervolgens stelt het FSIN dat nieuwe concepten ontwikkeld moeten worden, die specifiek geschikt zijn voor deze markt. Hekos ontwikkelde samen met haar leveranciers een baby loempia, die scherp geprijsd en bereid was en daarmee voor meer rendement bij haar klanten zorgde. Maar FSIN spreekt in haar monitor vooral van een dalende omzet, waarbij prijs, in de verhouding tot kwaliteit, belangrijker wordt. Zij spreken nergens in hun lijvige rapport over een hoog innoverende noodzaak. En daarmee lijkt dat het beeld te ondersteunen, dat de familiebedrijven in dit onderzoek van de markt hebben.

4.2.4 Exploitatie score

Innovaties moeten door organisaties worden geadapteerd, dat geldt dus ook voor familiebedrijven. Pas daarna kan men spreken over een volledige en doorgevoerde innovatie (Damanpour, Evan, 1984). Het adaptieproces van innovatie heeft als doel om de organisatie effectiever en efficiënter te maken. En daarmee het rendement te verbeteren. Innovatie helpt de organisatie zich aan te passen aan de veranderende omstandigheden (Damanpour, 1991). Dit kunnen zowel interne als externe omstandigheden zijn, die familiebedrijven ertoe dwingen om zich aan te passen. Vaak zijn het dan de interne organisatorische omstandigheden die in onevenredig hoge mate bepalen hoe effectief de implementatie van de innovatie gebeurt (Van de Ven, 1986). Familiebedrijven, met hun diepe impact op cultuur en organisatie worden hierdoor wel conservatief en traditioneel genoemd. Deze cultuur vormt een slechte basis voor innovatie (Miller & Friesen, 1982). Daarentegen zijn

familiebedrijven waar een ondernemende cultuur heerst, een uitstekende basis voor innovatie (Miller & Friesen, 1982). Eerder onderzoek toonde aan dat in familiebedrijven de oriëntatie op de markt geleidelijk afneemt (Beck et al., 2011). Het streven naar continuïteit is echter een van de hoogste doelen in een familiebedrijf (Bubloz, 2001; Dollahite & Rommel, 1993). Om bij een afnemende markt oriëntatie dit doel na te streven, vervalt men dan snel in een interne oriëntatie. De interne oriëntatie bij de familiebedrijven in dit onderzoek is meestal lager dan de markt oriëntatie (zie bijlage 1). De gewogen score op exploitatie is bij twee familiebedrijven hoger dan de gewogen score op exploratie. Al met al kun je stellen dat exploitatie belangrijk wordt gevonden. Het is in de interviewanalyse het op één na meest besproken onderwerp, nog voor het familiebedrijf zelf. Maar exploratie wordt absoluut meer genoemd. Het investeringspercentage is slechts gebruikt ter weging, om te komen tot een gewogen exploitatie score. De hoogte van de percentages zijn verder niet geanalyseerd, omdat de absolute bedragen niet gevraagd zijn.

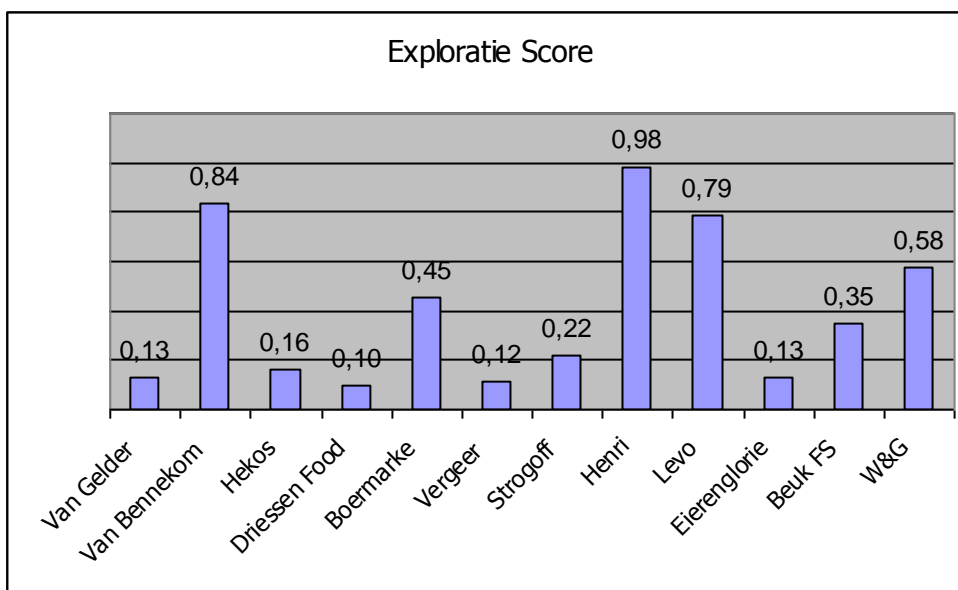


Histogram 2: Exploitatie score per familiebedrijf

4.2.5 Exploratie score

Het laatste onderdeel in de vragenlijst met betrekking tot innovatie gaat over innovatie van nieuwe producten en nieuwe markten, over de mate van exploratief gedrag (zie onderstaande tabel). Het ontwikkelen van een totaal nieuw product, is echt relevant, als de omgeving en de omstandigheden constant en snel veranderen. Zoals de meeste geïnterviewden aangeven is de markt waarin zij opereren, vrij constant en traditioneel. Deze mening wordt mede onderschreven door het FSIN (FSIN, monitor jaarrapport 2011, pag. 6) als zij aangeven dat bestaande producten, met behoud van kwaliteit, goedkoper moeten worden. In enkele gevallen komen in

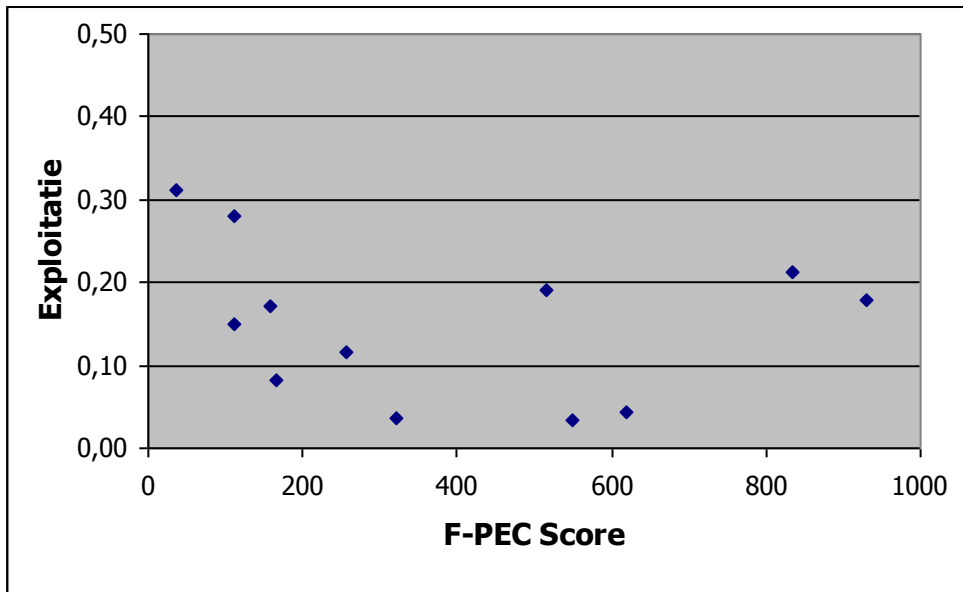
de interviews voorbeelden naar voren van pogingen van familiebedrijven om in nieuwe markten toe te treden. Mooi voorbeeld hiervan is Strogoff, dat de foodretail en luchtvaartcatering heeft belevend, maar tot de conclusie kwam dat deze markten niet bij haar competenties pasten. Het is daarom ook niet verwonderlijk dat de score voor het belang van nieuwe producten en nieuwe markten een gemiddelde score behaalt van 3,62. Dit is substantieel lager dan de score op het verbeteren van bestaande producten in bestaande markten. De score die daar gemiddeld behaald wordt is 4,12. Er is veel onderzoek gedaan naar het verbeteren van bestaande producten. Uit dit onderzoek blijkt dat de energie die bedrijven in innovatie van bestaande producten steken, mits ze dat succesvol implementeren, hen verder brengt. Het geeft ze een hoger marktaandeel, meer omzet en uiteindelijk ook meer rendement (Narver & Slater, 1990; Cooper & Kleinschmidt, 1995; Han, Kim & Srivasta, 1998). Maar los daarvan is de context en de omgeving bepalend voor de welke wijze waarop en de intensiteit waarmee je gaat innoveren (McEvily & Chakravathry, 2002). En diezelfde context en omgeving bepalen of jouw wijze van innoveren tot succes leidt (Roberts & Amit, 2003). Het is in de resultaten evident dat die familiebedrijven die het belang van exploratie hoog achten, ook succesvol zijn. De familiebedrijven die de hoogste scores halen in het omzetpercentage nieuwe producten, hebben ook de hoogste scores bij het exploratie niveau. De familiebedrijven die dit betreft (Van Bennekom, Boermarke, Henri en Levo) vertonen ook bij de analyse van de interviews hetzelfde beeld. Deze familiebedrijven praten alle vier veel over hun exploratief gedrag en de wijze waarop zij hieraan vorm hebben gegeven. Daarmee onderstrepen alle geïnterviewden (allen algemeen-directeuren) dat zij invulling geven aan de belangrijkste factor voor succesvol innoveren: support vanuit het topmanagement (Beker, Green & Bean, 1986).



Histogram 3: Exploratie score per familiebedrijf

4.2.6 Exploitatie in relatie tot de mate van familiebedrijf

Exploitatie is gericht op het vergroten van de productiviteit van bedrijven, dus ook de productiviteit van familiebedrijven. Het is aan het topmanagement om voor hun medewerkers een “vruchtbare” omgeving te creëren waarin innovatie wordt gestimuleerd en aangemoedigd (Szakonyi, 1985). Die cultuur wordt gezien als een bepalende factor voor succesvol innoveren (Birkinshaw, Hamel & Mol, 2008). Een topmanager doet dit door zijn medewerkers een gevoel van “empowerment” te geven. Mooi voorbeeld van het creëren van een dergelijke omgeving vindt plaats in de slagerij van Van Bennekom, waar alle processen samen met de medewerkers worden geanalyseerd en vervolgens aangepast aan de wensen en ideeën van de medewerkers zelf. Maar de vraag waar in dit onderzoek antwoord op wordt gezocht is: is er een verband tussen de mate van familiebedrijf en de mate van exploitatief gedrag. De gewogen scores die leiden tot de exploitatiescore geven een duidelijk beeld. Het verbeteren van de exploitatie is belangrijk, maar nergens liggen de cijfers ver uit elkaar. Analyse van de wegingsfactoren laat zien dat exploitatie hoog scoort, zodra de investeringpercentages toenemen. (Hekos, Henri, Boermarke) De analyse van de interviews onderstreept deze conclusie. Het aantal keren dat deze familiebedrijven over exploitatie praten, verschilt niet met de andere familiebedrijven in het onderzoek. In onderstaande plottertabel is duidelijk te zien dat er tussen de F-PEC score (Astrachan, Klein & Smyrnos, 2002) en exploitatie geen significant verband te vinden is. Dit betekent dat indien de invloed van de familie verandert (F-PEC score) de mate van exploitatief gedrag gelijk blijft.

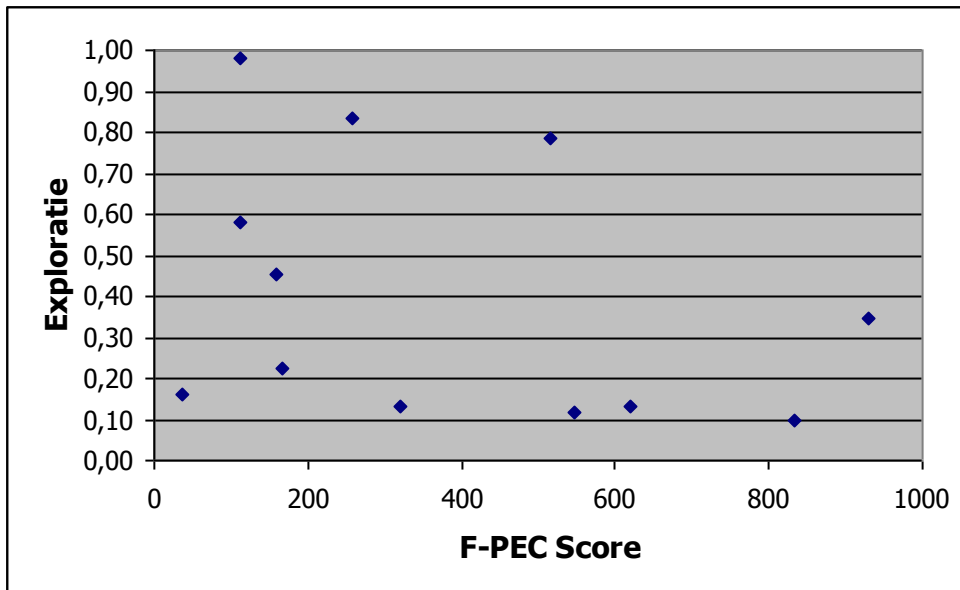


Plotterdiagram 1: Exploitatie score ten opzichte van de mate van familiebedrijf

Daarmee kom ik tot de eerste propositie: *Exploitatief gedrag is niet gerelateerd aan de mate van familiebedrijf gemeten volgens de F-PEC scale*

4.2.7 Exploratie in relatie tot de mate van familiebedrijf

Exploratie door middel van het betreden van nieuwe markten of het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten is voor elk bedrijf een belangrijke bron van concurrentieel voordeel (Vaccaro et al, 2010). En door de economische ontwikkelingen, zoals globalisering, worden levenscycli van producten steeds korter (Volberda & Bosma, 2011). Leiderschapskwaliteiten worden aangesproken als het gaat om innoveren. Dit proces moet door de top worden gedragen om succesvol te kunnen zijn (Baker, Green & Bean, 1986). De vraag waar het in dit onderzoek om draait is of het topmanagement van familiebedrijven deze rol ook succesvol oppakt. In deze paragraaf kijken we naar de mate van exploratief gedrag in relatie tot de mate van familiebedrijven. Uit de interviews komt sterk naar voren dat de interactie met klanten de inspiratie vormt voor productinnovatie. Natuurlijk zijn hier verschillen waarneembaar. Het ene bedrijf laat zich leiden door algemene trends in de markt, de ander ontwikkelt hand in hand met een specifieke klant een specifiek product. In onderstaande plottertabel is er een duidelijk negatief verband te zien tussen de F-PEC score (Astrachan, Klein & Smyrnos, 2002) en exploratief gedrag. Dit betekent dat indien de invloed van de familie laag is (F-PEC scale) er blijkbaar een hogere marktoriëntatie is. Deze marktoriëntatie leidt tot een betere basis om wensen van klanten te horen en om te zetten in nieuwe producten of het betreden van nieuwe markten. Dit komt overigens overeen met resultaten uit eerder onderzoek (Beck et al., 2011). Goed voorbeeld hiervan is het familiebedrijf Henri waar de oorzaak hiervoor niet alleen aanwijsbaar is vanuit de F-PEC scores. Deze zijn laag vanwege de beperkte invloed in de directie (machtschaal) en vanwege het feit dat ze pas een tweede generatie bedrijf zijn, met slechts drie familieleden in het bedrijf (ervaringsschaal) Bij Henri is ook overduidelijk de invloed zichtbaar van de voorgaande carrière van de algemeen directeur. Hij leerde bij andere superinnoverende bedrijven om met klanten samen nieuwe producten en markten te exploreren. De relevantie hiervan blijkt ook bij het familiebedrijf Van Bennekom. Ook daar was de algemeen directeur voorafgaand aan zijn toetreding tot het familiebedrijf elders werkzaam. Hij werd daar door zijn vader zelfs toe gestimuleerd.



Plotterdiagram 2: Exploratie score ten opzichte van de mate van familiebedrijf

Daarmee kom ik tot de tweede propositie: *Exploratief gedrag is positief gerelateerd aan een lage mate van familiebedrijf gemeten volgens de F-PEC scale*

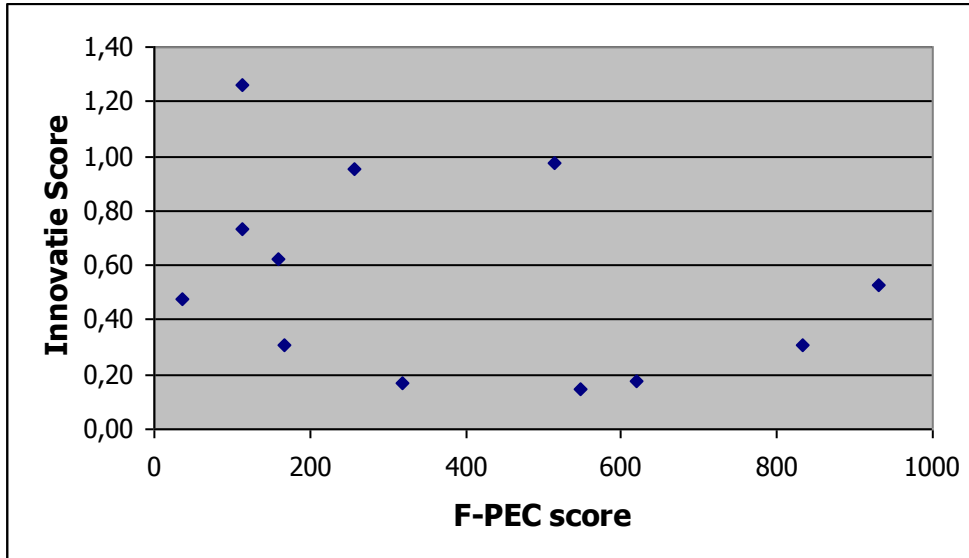
4.2.8 Innovatie in relatie tot familiebedrijven

Een innoverende omgeving wordt gemaakt door de mensen die er in werken. De mensen die in crossfunctionele teams samenwerken zijn daarin het meest succesvol. Zij kijken vanuit verschillende invalshoeken naar een probleem en sporen elkaar daardoor aan om met creatieve oplossingen te komen (Kanter, 1983). Hierdoor komt hun creativiteit tot volle ontwikkeling, waarna zij succesvol kunnen zijn (Kahn, 1996). Daarna moet de innovatie door de volledige organisatie worden gedragen en overgenomen. Deze adaptatie maakt dat een organisatie effectiever kan worden, of zich kan aanpassen aan veranderende omstandigheden (Damanpour, 1991) In de literatuur wordt gewezen op het feit dat het vaak de interne omstandigheden zijn die in onevenredige mate bepalen hoe effectief een organisatie met innovatie omspringt (van de Ven, 1986). Het zijn vaak conservatieve bedrijven die een slechte omgeving vormen voor innovatie. Ondernemende organisaties daarentegen vormen een uitstekende omgeving voor innovatie (Miller & Friesen, 1982). De centrale vraag in dit onderzoek luidt:

Welke invloed heeft de familieband op het innovatieproces?

Onderstaande plottertabel geeft enig inzicht. De gemiddelde innovatiescore is 0,55. Er zijn slechts 5 familiebedrijven in dit onderzoek die hoger dan het gemiddelde scoren. Dit zijn Van Bennekom, Boermarke, Henri, Levo en W&G. De gemiddelde F-

PEC score die behaald wordt is 384. Met uitzondering van Levo, scoren de voorgaande vijf familiebedrijven een lagere F-PEC score. Deze hoge score van Levo is verklaarbaar door het feit dat in dit familiebedrijf de overdracht in volle gang is. Er zijn daadwerkelijk twee (derde en vierde) generaties aan het bewind. Als de derde generatie het familiebedrijf zou verlaten, komen ze direct onder dat gemiddelde.



Plotterdiagram 3: Innovatie score ten opzichte van de mate van familiebedrijf

Daarmee kom ik tot de laatste propositie: *Innovatie is positief gerelateerd aan een lage mate van familiebedrijf gemeten volgens de F-PEC scale*

5 Discussie en conclusies

5.1 Conclusies

Familiebedrijven kenmerken zich door de unieke inbreng van hun familie als kapitaal in de onderneming (Arregle et al., 2007; Carney, 2005; Hoffman, Hoelscher & Sorenson 2006; Salvato & Melin, 2008; Sirmon & Hitt, 2003). Dit unieke kenmerk stelt hen in staat om datgene na te streven wat hen het meest aan het hart ligt: namelijk de continuïteit van de onderneming over de generaties heen (Bubloz, 2001). Dit kenmerk stelt hen ook in staat om hun exploitatie te verbeteren, vaak gedreven door procesinnovatie (Coleman, 1988; Dollahite & Rommel, 1993). Familiebedrijven hebben soms een lange en soms een korte historie. Hoe langer de historie van een bedrijf, hoe meer zij in staat zijn geweest om voorgaande doelen na te streven. Dit doen zij door de opbouw van een band. Een band die interactief en dynamisch is, versterkend werkt en daarmee leidt tot de opbouw van sociaal familiekapitaal (Hoffman, Hoelscher & Sorenson, 2006; Salvato & Meling, 2008). Sociaal familiekapitaal zou een bron van concurrentieel voordeel moeten zijn, mits op de juiste wijze toegepast (Arregle et al., 2007; Hoffman, Hoelscher & Sorenson, 2006; Pearson, Carr & Shaw). In eerder onderzoek werd aangetoond dat leden van volgende generaties minder marktgeoriënteerd zijn dan hun voorgangers (Debruyne & Schoovaerts, 2006). Zijn deze oudere familiebedrijven daarmee ook conservatievere bedrijven die een slechte omgeving vormen voor innovatie? Volgens Miller & Friesen zijn het juist de nieuwe, ondernemende organisaties die een uitstekende omgeving voor innovatie vormen (Miller & Friesen, 1982).

Deze vraag stond dus centraal in dit onderzoek: heeft de familieband, ofwel het opgebouwde familiekapitaal, een positief effect op innovatie. De conclusie op deze vraag luidt simpelweg: nee. Er is geen positieve relatie aangetoond tussen de mate waarin een bedrijf een familiebedrijf is en de mate waarin innovatie wordt bedreven. Wel is aangetoond dat er een negatief verband bestaat. Naarmate de familie-invloed groter is, is het innovatief vermogen kleiner. Het omgekeerde is ook aangetoond: als de familie-invloed kleiner is, is het innovatief vermogen groter. De bedrijven waar dit beeld sterk naar voren komt zijn voor het grootste gedeelte tweede generatie familiebedrijven. Als we deze conclusie uitsplitsen naar exploratie en exploitatie ontdekken we enige nuance. De mate waarin een bedrijf een familiebedrijf is, blijkt nauwelijks van invloed op de mate van exploitatief gedrag. Achteraf blijkt dat het meten van omzet welke uit nieuwe producten de beste indicator voor exploitatieve innovatie is. Bij exploratief gedrag is deze invloed wel duidelijk zichtbaar. De conclusie van eerder onderzoek, dat volgende generaties minder marktgeoriënteerd zijn, kan hiermee dus worden onderschreven (Debruyne & Schoovaerts, 2006). Er was immers al een positieve relatie tussen innovatie en marktoriëntatie (Beck et al., 2011), maar deze kan voor familiebedrijven dus gedifferentieerd worden. Verlies van

marktoriëntatie als gevolg van opvolging naar volgende generaties leidt niet tot verlies van het vermogen om te exploiteren, maar wel tot verlies van het vermogen om te exploreren. De beste indicator om de exploratieve innovatie te meten is de omzet (of wellicht winst) die behaald wordt in nieuwe markten, al dan niet met nieuwe producten. De vraag die hierbij direct naar voren komt is waarom volgende generaties dat exploratief vermogen verliezen. Een voorzichtige conclusie zou kunnen zijn dat echt ondernemerschap dus niet per definitie in de genen zit. Een echte ondernemer is immers diegene die door middel van exploratief gedrag zijn eigen familiebedrijf start. De latere generaties hoeven dit gedrag niet te vertonen. Het familiebedrijf is er immers al, ze hoeven louter en alleen door te gaan op de ingeslagen weg. Eerder is al aangetoond dat familiebedrijven in volgende generaties de neiging hebben tot conservatief gedrag en dat komt met deze conclusie wederom tot uitdrukking. Wellicht heeft dit gedrag te maken met onze behoudende, soms wat calvinistische Nederlandse cultuur. Het familiebedrijf loopt goed zoals het loopt, laten we dat maar behouden. We passen op de winkel voor de volgende generaties en kiezen voor een zekere toekomst. De vraag is echter, met de huidige stand van de economie, met een monetaire crisis in Europa en een sterk verdeeld Nederlands parlement, hoe zeker die toekomst is? De vraag is of de Nederlandse economie gebaat is bij dit behoudende gedrag van dat grote aantal familiebedrijven, of dat een meer exploratief karakter bij zou kunnen dragen aan de versterking van onze internationale positie en daarmee aan de versterking van onze Nederlandse economie. Het is in die zin een tegenvaller dat innovatieve kracht niet vanuit de hoek van de Nederlandse familiebedrijven te verwachten is. In ieder geval niet van de familiebedrijven die er al zijn. Onze hoop dienen we dus te vestigen op een nieuwe generatie jonge, exploratieve ondernemers. Zij zullen het moeten zijn, die het Nederlandse innovatieve ondernemerschap weer leven in blazen. En daarmee de Nederland als innoverende natie wederom op de kaart zetten.

5.2 Management implicaties

Wat kunnen familiebedrijven uit dit onderzoek leren? Een snelle conclusie zou kunnen zijn dat je het familiebedrijf beter niet kunt doorgeven aan een volgende generatie, maar dat je de aandelen beter kan verkopen. Tijdens de interviews zijn er diverse anekdotes voorbij gekomen over de opvolgingsproblematieken, het verkopen van je familiebedrijf is een reële en te overwegen optie. Maar deze conclusie druist volledig in tegen de primaire doelstelling van het familiebedrijf: het nastreven van continuïteit voor de volgende generatie (Bubloz, 2001). Een andere conclusie die wellicht beter bij de primaire doelstellingen past, zou kunnen zijn, de volgende generatie niet direct in het familiebedrijf op te nemen. De integratie van de volgende generatie kan vaak tot forse conflicten leiden, zoals bij de familie Brinkhorst waar vader en zoon de hele dag ruzie maakten. Het gevolg van deze conflictsituatie was

dat ze uit elkaar gingen. Het is beter om de volgende generatie eerst een eigen carrière te laten doorlopen. Mooie voorbeelden waar dit tot succes leidt, zijn de familiebedrijven Van Bennekom en Henri. Beide algemeen-directeuren hadden al jaren elders gewerkt voordat zij door hun vaders naar het familiebedrijf werden geroepen. Wellicht dankzij deze carrièrestrategie behoren deze twee familiebedrijven in dit onderzoek tot de meest innoverende bedrijven. Zij zijn blijkbaar het meest marktgeoriënteerd en hebben beide een omzetaandeel van 25% in innovatief assortiment. Familiebedrijven waar de opvolging al definitief gerealiseerd is, zouden goed naar de aansturing van hun innovatieproces moeten kijken. Daar waar de invloed van de familie groot is, zou men ervoor moeten kiezen om nieuwe managers aan te trekken om het innovatieproces te begeleiden. Maar dit vergt wel een vrijere vorm van aansturing dan de meeste van die familiebedrijven nu waarschijnlijk hanteren. Zonder enige uitzondering gaven de algemeen-directeuren aan dat zij zelf zeer nauw betrokken waren bij elke innovatie.

Maar wat kunnen niet-familiebedrijven leren uit dit onderzoek? Je zou de conclusie kunnen trekken, dat je het bouwen aan innovatief vermogen niet enkel moet overlaten aan medewerkers die nooit elders hebben gewerkt, maar die conclusie lijkt me wat te kort door de bocht. Het lijkt eerder zo te zijn dat opvolgers hun voorgangers beter weerstaan als ze eerst elders hebben gewerkt. De generatieconflicten binnen de familiebedrijven Van Bennekom en Henri illustreren die conclusie. Niet familiebedrijven kunnen uit dit onderzoek leren dat een open cultuur noodzakelijk is. Een open cultuur, waarin medewerkers met verschillende achtergronden openlijk met het topmanagement van mening kunnen verschillen en waar medewerkers vrijheid van innoveren krijgen.

Er kan nog een andere belangrijke conclusie worden getrokken, voor zowel familiebedrijven als voor niet-familiebedrijven. Die conclusie is, dat een cultuur waar de wensen van klanten direct worden vertaald, leidt tot een vergroting van het innovatief vermogen en daarmee tot een vergroting van het omzetaandeel van deze innovatieve producten.

5.3 Wetenschappelijke bijdrage

In deze paragraaf past bescheidenheid. Zoals in de inleiding vermeldt, staat onderzoek naar familiebedrijven nog in de kinderschoenen. Het zijn vaak de onderzoeken naar grote, internationale, beursgenoteerde bedrijven die tot eenieders verbeelding spreken. Onderzoek naar familiebedrijven daarentegen is nog een vrij jong onderzoeksgebied, terwijl zij in elke economie een zeer relevante factor zijn. In Nederland alleen al is meer dan 85% van de bedrijven een familiebedrijf. Innovatie is een drijvende kracht achter de groei van elke economie en binnen bedrijven een belangrijke bron van concurrentieel voordeel (Vaccaro et al., 2010).

Dit onderzoek spitst zich toe op het kruisen van deze twee belangrijke economische factoren: innovatie en familiebedrijf. Dit onderzoek toont aan dat er een negatieve relatie is tussen de mate van familiebedrijf en innovatie. Het geeft huidige en toekomstige ondernemers in overweging, hoe zij moeten omgaan met opvolging. En dan vooral over de wijze en op het moment waarop opvolgers bij het familiebedrijf moeten worden betrokken. Daarmee vergroot dit onderzoek het inzicht in innovatie in relatie tot opvolging. Dit verkregen inzicht kan worden toegepast op familiebedrijven, maar ook niet familiebedrijven hebben te maken met kennisoverdracht tussen vertrekkende en komende medewerkers.

5.4 Beperkingen

Hoewel dit onderzoek enkele duidelijke inzichten heeft verschaft, zijn er zeker ook beperkende factoren te noemen. Allereerst is er gekozen voor een groep familiebedrijven die alle werkzaam zijn in dezelfde levensmiddelensector. Zij hebben alle een productieproces gekoppeld aan één en hetzelfde verkoopkanaal. In de uitkomsten was ook duidelijk te zien, dat zij hetzelfde belang aan innovatie voor hun markt toekenden. De vraag is of een andere markt dan ook niet tot een ander belang van innovatie zou leiden. De tweede beperking is dat de geïnterviewden allen lid zijn van de familie die het familiebedrijf in eigendom heeft. Daarnaast waren ze allen aandeelhouder én algemeen directeur. Dat samenstelsel van beperkingen heeft uiteraard invloed op de wijze waarop zij naar hun eigen familiebedrijf en hun innovatie kijken. Ze hebben absoluut goed overzicht met betrekking tot alles wat er gebeurt in het familiebedrijf, maar wel vanuit de directiestoel. Er is in geen enkel bedrijf gesproken met familieleden die geen deel uitmaakten van de directie, of met directieleden die geen familielid zijn. Er is niet gesproken met andere medewerkers die geen familielid zijn, maar ook niet met klanten, leveranciers of concurrenten. De derde beperking is dat er slechts 12 familiebedrijven aan dit onderzoek hebben deelgenomen. Deze beperkte selectie maakte het mogelijk om het onderzoek zowel een kwalitatief als kwantitatief karakter te geven. Een forse uitbreiding van de onderzoeksomvang kan leiden tot meer kwantitatieve data. Hieruit waren wellicht andere conclusies te trekken. Daarentegen had door een reductie van de onderzoeksomvang de onderzoeker meer diepte kunnen geven aan de interviews, of het aantal geïnterviewden per familiebedrijf kunnen uitbreiden. De laatste beperking is het feit dat ik mijn eigen zakelijke netwerk heb gebruikt. Vrijwel alle geïnterviewden zijn zakelijke relaties, het bedrijf wat ik representeer is van al deze familiebedrijven een grote klant.

5.5 Toekomstig onderzoek

Er is in dit onderzoek van een zeer beperkte onderzoeksomvang gebruik gemaakt. Een eenvoudig voor de hand liggend vervolgonderzoek zou een onderzoek van een

grotere omvang zijn. Een dergelijk, volledig kwantitatief onderzoek zou de veronderstelde relaties kunnen toetsen. Bij voorkeur zou dit onderzoek wederom plaatsvinden in de levensmiddelensector. Daarmee is het mogelijk om de conclusies van het huidige onderzoek te verbinden aan de conclusies van het vervolg onderzoek. Een ander toekomstig onderzoek zou, met behoud van de gebruikte methodologie, kunnen plaatsvinden in een andere sector. Op die wijze kan de mogelijke invloed van de levensmiddelensector worden uitgesloten.

Daarnaast is er in de conclusie kort stil gestaan bij de Nederlandse cultuur en haar behoudende invloed op volgende generaties ondernemers. Dit in acht nemend, zou een vervolgonderzoek in een ander land, met een andere cultuur zeker bijdragen aan meer inzicht. Hiermee zouden de Nederlandse familiebedrijven een spiegel voorgehouden kunnen worden vanuit het buitenland. Wellicht dat ondernemerschap daar op een andere wijze naar volgende generaties wordt overgedragen.

Als laatste lijkt uit dit onderzoek de conclusie gerechtvaardigd dat opvolging binnen familiebedrijven invloed heeft op de wijze waarop volgende generaties zich op de markt oriënteren. De wijze waarop opvolgers bij het familiebedrijf worden betrokken kan sterk variëren. Dat komt in de gehouden interviews duidelijk naar voren. Vervolgonderzoek zou theorie kunnen vormen over de wijze waarop opvolgers het best bij het familiebedrijf kunnen worden betrokken, zodanig dat het innovatief vermogen niet afneemt als gevolg van deze opvolging.

6 Referenties

Adler, P.S., Kwon, S.W. (2002) Social capital: prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27, 17-40

Anderson, R.C., Reeb, D.M. (2003) Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 58:1301-28

Arregle, J.L., Hitt, M.A., Sirmon, D.G., Very, P.V. (2007) The development of organizational social capital: attributes of family firms. *Journal of management studies*, 44, 73-95

Astrachan, J.H., Klein, S.B., Smyrnios, K.X. (2002) The F-PEC scale of family influence: A proposal of solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-58

Astrachan, J.H., Shanker, M.C. (2003) Family businesses' contribution to the US economy. A closer look. *Family Business Review*, 16(3), 211-219

Baker, N.R., Green, S.G., Bean, A.S. (1986) Why R&D projects succeed or fail. *Research Management*, 29, 29-34

Baron, R.A., Markman, G.D. (2003) Beyond social capital: the role of entrepreneurs' social competence in their financial success. *Journal of business venturing*, 18, 41-50

Barney, J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120

Beck, L., Janssens, W., Debruyne, M., Lommelen, T. (2011) A study of the relationships between generation, market orientation, and innovation in family firms. *Family Business Review*, 24: 252 – 272

Berger, P., Luckman, T. (1967) The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge. *London: Penguin*

Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Meija, L.R., Larazza-Kintana, M. (2010) Socioemotional wealth and organizational response to institutional pressures: Do family controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55, 82-113

Biggart, N.W., Castanias, R.P. (2001) Collateralized social relations: the social in economic calculation. *American Journal of economics and sociology*, 60, 471-500

Birkinshaw, J., Mol, M.J. (2006) How management innovation happens. *MIT Sloan management review*, 47, 81

Birkinshaw, J., Hamel, G. , Mol, M.J. (2008) Management Innovation. *Academy of Management Review*, 33, 825-845

Birley, S. (2001) Owner manager attitudes to family and business issues: a 16 country study. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 25, 63-76

Birley, S., Godfrey, A. (1999) The family and the business. *Longe Range Planning*. 32, 598-608

Block, J.H., Thurik, R., Zhou, H. (2012) What turns knowledge into innovative products) The role of entrepreneurship and knowledge spillovers. *Centre for advanced small business economics, Erasmus school of economics, erasmus university Rotterdam*

Boland, R.J., Tenkasi, R.V. (1995) Perspective making and perspective taking in communities of knowing. *Organisation Science*. 6, 350-372

Bourdieu, P. (1980) Le Capital social:notes provisoires. *Actes de le recherche scientifique et sociale*, 30,3-6

Bourdieu, P. (1986) The forms of capital. In Richardson, J.G., *Handbook of theory and research for the sociology of education*. New York: Greenwood, 241-258

Bourdieu, P. (1994) Raisons pratiques, Essais. *Paris: editions du Seuil*.

Bubloz, M. (2001) Family as resource, user and builder of social capital. *Journal of Socio-economics*, 30, 129-131

Burt, R.S. (1992) Structural holes, the social structure of competition. *Cambridge, MA Harvard University Press*.

Busenitz, L.W. (1992) Cognitive biases in strategic decision-making: heuristics as a differentiator between managers in large organisations and entrepreneurs. Doctoral dissertation. *Texas A&M University, College station, TX*

Carland, J.W., (1982) Entrepreneurship in a small business setting: an exploratory study. Doctoral dissertation, *University of Georgia*

Carland, J.W. , Carland, J.A. (1992) Managers, small business owners, and entrepreneurs: the cognitive dimension. *Journal of business and entrepreneurship*. 4(2): 55-62

Carney, M. (2005) Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 249-265

- Carney, M. (2007) Minority family business in emerging markets: organisation forms and competitive advantage. *Family Business Review*, 20, 289-300
- Casillas, J.C., Moreno, A.M., Barbero, J.L. (2009) A configurational approach of the relationship between entrepreneurial orientation and growth of family firms. *Family Business Review*, 23, 27-44
- Centraal Bureau voor de Statistiek. Bedrijven; oprichting naar activiteit en rechtsvorm (1993-2010) Laatste wijziging op 24 april 2012, *Statline*
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2011) Het Nederlandse ondernemingsklimaat in cijfers 2011. Heerlen/Den Haag
- Chang, E.P.C., Memili, E., Chrisman, J., Kellermans, F.W., Chua, J.H. (2009) Family social capital, Venture preparedness, and start up decisions: A study of hispanic entrepreneurs in New England. *Family Business Review*, 22: 279-292
- Chirico, F. , Salvato, C. (2008) Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms. *Family Business Review*, 21, 169-181
- Chrisman, J.J., Hofer, C.W., Boulton, W.R. (1988) Toward a system for classifying business strategies. *Academy of Management Review*, 13, 413-428
- Chrismann, J.J., Chua, J.H. , Steier, L.P. (2002) The influence of national culture and family involvement on entrepreneurial perceptions and performance at the state level. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 26(4), 113-130
- Chrismann, J.J., Chua, J.H., Litz, R.A. (2003) Commentary: A unified perspective of family firm performance: an extension and integration. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 467-472
- Chrismann, J.J., Chua, J.H. , Sharma, P. (2005) Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship, Theory and Practice* , 29, 555-575
- Chrismann, J.J., Steier, L.P., Chua, J.H. (2006) Personalism, particularism and the competitive behaviors and advantages of family firms. An introduction. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 30, 719-729
- Chua, J.H., Chrismann, J.J., Sharma, P. (1999) Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 23(4), 19-39
- Cohen, M.D., Liveness, D.A. (1990) Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152

- Colbert, B.A. (2004) The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 29, 341-358
- Coleman, J.S. (1988) Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94 (supplement), S95-S120
- Coleman, J.S. (1990) Foundations of social theory. *Cambridge, MA: Harvard University Press*.
- Corbetta, G. (1995) Patterns of development of family businesses in Italy. *Family Business Review*, 8(4), 255-265
- Cooper, R.G., Kleinschmidt, E.J. (1995). Benchmarking the firm's critical success factors in new product development. *Journal of product innovation management*, 12, 374-391
- Craig, J.B.L., Moores, K. (2006) A 10 Year longitudinal investigation of strategy, systems and environment on innovation in family firms. *Family business review*, vol XIX, no 1 March 2006
- Craig, J.B.L., Dibrell, C.C. (2006) The natural environment, and firm performance: a comparative study. *Family Business Review*, 19: 275- 288
- Damanpour, F., Evan, W.M. (1984) Organizational innovation and performance: The problem "organisational lag". *Administrative Science Quarterly*, 29, 392-409
- Damanpour, F. (1991) Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management Journal*. 34, 555-590
- Damanpour, F. (1992) Organizational size and innovation. *Organisation Studies*, 13/3, 375-402
- Debruyne, M. Schoovaerts, M. (2006) Innovation outside the lab: strategic innovation as the alternative. *Research report*. Leuven, Belgium: Flanders district of Creativity.
- Despande, R., Farley, J.U., Webster, Jr. F.E. (1993) Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37
- Dollahite, D. , Rommel, J. (1993) Individual and relationship capital: Implications for theory and research on families. *Journal of Family and Economic Issues*, 14(1), 27-47
- Eddleston, K.A., Kellermans, F.W., Sarathy, R. (2008) Resource configuration in family firms; linking resources, strategic planning and technological opportunities to performance. *Journal of Management Studies*, 45:1, 26-50

- Eddleston, K.A., Kellermans, F.W., Th. M. Zellweger. (2010) Exploring the entrepreneurial behavior of family firms: does the stewardship perspective explain differences? *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 10(3), 347-367
- Eisenhardt, K.M., Martin, J.A. (2000) Dynamic capabilities, what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11 special issue), 1105-1121
- Enberg, C. (2007) Knowledge integration in product development projects. *Doctoral dissertation* Linköping universitet, institutionen för Ekonomisk och industriell utveckling, Sweden
- Foodservice Monitor Jaarrapport (2011) Fact, analyses, insights, outlooks !
Foodservice Instituut Nederland, Apeldoorn
- Gartner, W.B. (1985) A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of management review* 10:696-706
- Ginsberg, A. , Buchholtz, A. (1989) Are entrepreneurs a breed apart? A look at the evidence. *Journal of general management*, 15 (2): 32-40
- Gomez-Meija, L.R. Makri, M., Larazza-Kintana, M. (2010) Diversification decisions in family controlled firms. *Journal of Management Studies*. 47(2) 223-252
- Gomez-Meija, L.R., Wiseman, R.M. (1997) Reframing executive compensation: an assesment and outlook. *Journal of management*, 23(3), 291-374
- Gomez-Meija, L.R., Nuñez-Nickel, M., Gutierrez, I. (2001) The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*,. 44 (1), 81-95
- Gomez-Meija, L.R., Larazza-Kintana, M., Makri, M. (2003) The determinants of executive compensation in family controlled public corporations. *Academy of Management Journal*, 46 (2), 226-237
- Gomez-Meija, L.R., Haynes, K. Nuñez-Nickel, M., Jacobson, K., Moyano, J. (2007) Socioemotional wealth and business risks in family controlled firms: evidence from spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly*, 52(1), 106-137
- Grant, R. (1996) Prospering in dynamically competitive environments: Organisation capability as knowlegde integration. *Organisation Science*, 7(4), 375-387
- Habberson, T.G., Williams, M.L., MacMillan, I. (2003) A unified systems perspective of family firms performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465
- Hall, A. Nordqvist, M. (2008) Professional management in family businesses: toward an extended understanding. *Family Business Review*, 21(1), 51-69

- Hamel, G. (2006) The why, what and how of management innovation. *Harvard Business Review*, 84, 72-83
- Han, J.K., Kim, N., Srivasta, R.K. (1998) Market orientation and organisational performance: is innovation the missing link? *Journal of Marketing*, 62, 30-45
- Handler, W.C.(1989) Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257-276
- Heck, R.K.Z., Stafford, K. (2001) The vital institution of family businessL economic benefits hidden in plain sight. In G.K. McCan & N. Upton (Eds) *Destroying myths and creating value in family business*, 9-17, Deland, FL: Stetson University
- Hitt, M.A., Lee., H., Yucel, E. (2002) The importance of social capital to the management of multinational enterprises: relational networks among Asian and western Firms. *Asia Pacific Journal of Management*, 19, 353-372
- Hoffman, J. Hoelscher, M. Sorenson, R. (2006) Achieving sustained competitive advantage: a family capital theory. *Family Business Review*, 19, 135-145
- Janis, I. (1981) Groupthink. Boston, MA: *Houghton Mifflin*
- Jansen, J.P., Van den Bosch, F.A.J., Volberda, H.W., (2006) Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 11, 1661-1674
- Jassawalla, A.R., Sashittal, H.C. (2002) Cultures that support product innovation processes. *Academy of management Executive*. 16, 42-54
- Jones, C.D. , Makri, M. , Gomez-Meija, L.R. (2008) Affiliate Directors and Perceived risk bearing in publicly traded, family-controlled firms: The case of diversification. *Baylor University: Entrepreneurship, theory and practice*. 1042, 1007-1026
- Kahn, K.B. (1996) Interdepartemental integration: a definition with implications for product development performance. *Journal of product innovation management*, 13, 137-151
- Kanter, R.M. (1983) The change master- Innvotion & Entrepreneurship in the American Corporation. *New York: Simon & Schuster*
- Klein, S.B. (2000) Family businesses in Germany: significance and structure. *Family Business Review*, 13(3), 157-181
- Kohli, A.K., Jaworski, B.J. (1990) Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18

Kogut, B. , Zander, U. (1992) Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organisation Science*, 3(3), 383-397

Kostova, T, Roth, K. (2002) Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, 45, 215-233

La Porta, R. , Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. (1999) Corporate ownership around the world. *Journal of Finance*, 54, 471-517

Leana, C.R., Van Buren, H.J. (1999) Organisational social capital and employment practices. *Academy of Management Review*, 24, 538-555

LeBlanc, L.J., Nash, R., Gallagher, D., Gonda, K., Kakizaki, F. (1997) A comparison of US and Japanese technology management and innovation. *International journal of technology management*. 13, 601-614

Litz, R.A. (1995) The family business: toward definitional clarity. *Proceedings of the academy of management* (p100-1004) Briarcliff Manor, NY Academy of Management

Litz, R.A., Kleysen, R.F. (2001) Your old men shall dream dreams, your young men shall see visions: toward a theory of family firm innovation with help from the Brubeck family. *Family Business Review*, 14: 335 – 352

Litzinger, W. (1965) The motel entrepreneur and the motel manager. *Academy of management journal*. 8:268-281

McConaughy, D., Mathews, C., Fialko, A. (2001) Founding family-controlled firms: efficiency, risk and value. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 31-49

McEvily, S.K., Chakravarthy, B. (2002) The persistence of knowledge-based advantage: an empirical test for product performance and technical knowledge. *Strategic Management Journal*, 23, 285-292

Miller, D., Friesen, P.H. (1982) Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3, 1-25

Miller, D. , Le Breton-Miller, I., Lester, R.H., Cannella Jr. A.A. (2007) Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13(5), 829-858

Miller, D. , Le Breton-Miller, I., Lester, R.H. (2010) Family ownership and acquisition behavior in publicly-traded companies. *Strategic Management Journal*. 31(2), 121-136

Misztal, B. (1996) Trust in modern societies. *Cambridge, UK: Polity Press*.

- Morck, R. Yeung, B. (2004) Family control and the rent seeking society. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 28, 391-409
- Nahapiet, J. , Goshal, S. (1998) Social capital, intelletual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23, 242-266
- Narver, J.C., Slager, S.F. (1990) The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54, 20-35
- Nelson, R.R., Winter, S.G. (1982) A evolutionary theory of economic change. *Cambridge, MA: Harvard University Press*
- O'Reilly III, C.A. and Tushman, M.L. (2004) The Ambidextrous organization, *Harvard Business Review*, April 2004
- Pearson, A.W., Carr, J.C., Shaw, J.C. (2008) Toward a theory of familiness: a social capital perspective. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 32, 949-969
- Postrel, S. (2002) Islands of shared knowledge: specialization and mutual understanding in problemsolving teams. *Organisation Science*, 13(3), 303-320
- Prajago, D.I., Ahmed, P.K. (2006) Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance. *R&D management*. 36, 499-515
- Richard, J.C. (1989) A comparison of the social characteristics, personalities and managerial styles of managers and entrepreneurs. Doctoral dissertation. *University of Windsor*. Ontario Canada
- Roberts, P.W., Amit, R. (2003) The dynamics of innovative activity and competitive advantage: the case of australain retail banking. 1981-1995. *Organisation Science* 14, 107-122
- Salvato,G., Melin, L. (2008) Creating value across generations in family-controlled businesses: the role of family social capital. *Family Business Review*, 21, 259-276
- Schumpeter, J.A. (1934) *The theory of economic development*. Cambridge, M.A.: Harvard University Press
- Shanker, M.C., Astrachan, J.H. (1996) Myths and realities: family business'' contribution to the US economy- A framework for assesing family business statistics. *Family Business Review*, 9(2), 107-123
- Sharma, P. Chrisman, J.J. (1999) Reconciling the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 23(3),11-27

- Sharma, P. (2002) *Stakeholder mapping technique: toward the development of a family firm typology*. Paper presented at the Academy of management meetings. Denver, CO
- Sharma, P. (2004) An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17, 1-36
- Sirmon. D.G., Hitt, M. (2003) Managing Resources: Linking unique resources, management and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 27, 339-358
- Slater, S.F., Narver, J.C. (1994) Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? *Journal of Marketing*, 58(10), 46-55
- Smith, K. Gannon, M., Grimm, C., Mitchell, T. (1988) Decision-making behavior in smaller entrepreneurial and larger professionally managed firms. *Journal of business venturing* 3:223-232
- Spreitzer, G.M. (1995) Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. *Academy of management Journal*. 38, 1442-1465
- Staw, B. Sandelands, L., Dutton, J. (1981) Threat-rigidity effects in organisational behavior: a multi level analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26, 501-524
- Stewart Jr. ,W.H., Watson, W.E., Carland, J.C., Carland, J.W. (1998) A proclivity for entrepreneurship: a comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers. *Journal of Business Venturing*. 14, 189-214
- Szakonyi, R. (1985) To improve research productivity, gain the CEO's support. *Research Management*. 28, 6-7
- Teece, D.J. , Pisano, G., Shuen, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533
- Thibodeaux, M.S., Faden, S.K. (1994) Organisation design for self-managed teams. *Industrial management + data systems*. 94, 20-25
- Tiwana, A., McLean, E. (2005) Expertise integration and creativity in information systems development. *Journal of Management Information Systems*, 22(1), 13-43
- Tsang, E.W.K. (2002) Learning from overseas venturing experience: the case of chinese family businesses. *Journal of Business Venturing*, 17,21-40

- Vaccaro, I.G., Jansen, J.J.P., Van den Bosch, F.A.J., Volberda, H.W. (2010) Management Innovation and leadership: the moderating role of organizational size
- Van de Ven, A.H. (1986) Central problems in the management of innovations. *Management Science*, 32, 590-607
- Volberda, H.W., Bosma, M. (2011) Innovatie 3.0. *Mediawerf Uitgevers*
- Wheelock, J. The flexibility of small business family work strategies. In K. Caley, F. Chittenden, E. Chell, C. Mason (Eds) (1992) *Small enterprise development: Policy and practice in action*, pp. 151-165, London, Paul Chapman
- Winter, S.G. (2003) Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24 (10), 991-995
- Zahra, S.A. (1996) Governance, ownership and corporate entrepreneurship: the moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of Management Journal*. 39, 1713-1735
- Zahra, S.A. (2003) International expansion of U.S. manufacturing family business: the effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 19, 495-512
- Zahra, S.A., Neubaum, D.O., Larraneta, B. (2007) Knowledge sharing and technological capabilities: the moderating role of family involvement. *Journal of business research*. 60, 1070-1079
- Zhou, H., Uhlener, L. (2007) Knowledge management as a strategic tool to foster innovativeness of SME's. *Centre for advanced small business economics, Erasmus school of economics, Erasmus university Rotterdam*

BIJLAGEN



“Een familieband werkt innovatie in de hand”



Verslag interview Van Gelder

PTO MScBA / drs. Bedrijfskunde

F.M. Dankers 33 33 17

Dit interview is gehouden in het kader van een onderzoek naar de relatie tussen innovatie en familiebedrijven. Dit onderzoek is ten behoeve van de afstudeerscriptie van Frans Dankers. Uiteraard zullen de gegevens uit dit interview aan u ter accordering worden voorgelegd en daarna strikt vertrouwelijk, en alleen ten behoeve van dit onderzoek, worden gebruikt.

Van Gelder Ridderkerk 5 juli 2012...Gerrit van Gelder, Algemeen Directeur

Het veilingterrein op Barendrecht bestrijkt een enorm gebied. Het is in de loop der jaren zodanig gegroeid dat de uitbreiding over de dorpsgrens heen ging. Van Gelder zit sinds de jaren '90 dus aan de rand van het veilingterrein Barendrecht, maar het adres is in Ridderkerk. Ik heb een afspraak met Gerrit van Gelder. De familie Van Gelder zit al ruim 60 jaar in groenten en fruit. Als jonge jongens gingen Gerrit en zijn andere broers al met vader mee. Naar de markt, of venten. Hard werken zat er al van jongs af aan in. Al in 1975 begint Gerrit zijn eigen winkel. De opening is op zijn eigen verjaardag. Hij neemt een meisje aan voor achter de toonbank en na een paar maanden bikkelen heeft hij een omzet van 8.000,- gulden per week. Nu, ruim 35 jaar later heeft Gerrit, samen met zijn broers, een bedrijf met ruim 300 medewerkers en een omzet van een 1 miljoen euro per week.

Gerrit leerde al vroeg dat je vooruit moest kijken. In 1975 zat er op elke hoek van de straat wel een groentewinkel. Het was zaak je te onderscheiden, van de groenteboer op de andere hoek en later van de supermarkt. Dat vooruitkijken geeft hij als eerste vorm door zijn groentewinkel te voorzien van een snijkeuken. Daarmee zet hij de eerste stappen op wat nu een bloeiende industrie is geworden: convenience. Daarna opende hij een complete versmarkt in Ridderkerk waar, behalve groente en fruit, ook kaas, vlees en brood verkrijgbaar is.

Hij vindt de consument in de loop der jaren fors veranderd, vertelt hij als we de enquête aan het invullen zijn. Vroeger bestelde een huisvrouw twee kilo vuile andijvie, tegenwoordig bestelt ze 3 ons gesneden. De toegevoegde waarde van een gesneden product is wellicht hoger, maar de winstmarges waren vroeger toch echt beter. In de jaren '80 en '90 hebben ze veel geld kunnen verdienen. Je moet er tegenwoordig veel meer voor doen om je geld te verdienen. De opkomst van de supermarkten is daar ook zeker debet aan, die hebben voor een behoorlijke prijsdruk gezorgd. Om de risico's te spreiden is Van Gelder dan ook in nieuwe markten gaan opereren. De belangrijkste daarvan is de foodservicemarkt (horeca, instellingen etc.).

Vastgoed komt daar later bij, eigen kwekerijen hebben ze al van de vorige generatie overgenomen.

In de markt is naar zijn zeggen de moordende concurrentie wel voorbij. Je moet uiteraard wel blijven opletten dat je processen bij de tijd en efficiënt blijven. Daarom is de samenwerking tussen de vier broers zo belangrijk. Als gezegd is Gerrit algemeen directeur. De jongste broer Anton is verantwoordelijk voor de commerciële aangelegenheden. Broer Jan is verantwoordelijk voor het hele inkoopproces. En broer Leen houdt zich bezig met de eigen tuinen en de kwekerij.

De vier broers hebben een goede band, maar vooral binnen het bedrijf. Ze houden het bedrijf en privé van elkaar gescheiden. Ze komen uiteraard bij elkaar op de verjaardagen en proosten samen op nieuwjaarsdag. En ze hebben met elkaar afgesproken dat hun vrouwen niet bij het bedrijf betrokken worden. Daarnaast is de financiële positie van het bedrijf belangrijk voor een goede verstandhouding. Vorig jaar hadden ze, door ingrijpende veranderingen en veel investeringen, financieel een lastig jaar. Dan zie je de spanningen ook tussen de broers toenemen. In die financiële positie proberen de broers dan ook zo veel mogelijk zelfstandig te blijven en niet afhankelijk te worden van een bank.

De belangrijkste doelstelling van het bedrijf is om te overleven. De broers willen het bedrijf graag behouden voor de volgende generaties. Dat belang staat bij alle beslissingen voorop. Het onderscheidend vermogen van Van Gelder zit met name in het feit dat ze aandacht hebben voor heel veel verschillende segmenten, maar dat ze vooral de kleine klant belangrijk vinden. Daarmee maken ze zich nooit te afhankelijk en blijven ze alert op wensen en ontwikkelingen. De belangrijkste aspecten hierbij zijn kwaliteit, continuïteit, service en als laatste prijs. Daarnaast is de relatie die ze hebben met al hun leveranciers heel belangrijk. Met de meesten doen ze al jaren zaken. Niet alleen met de leveranciers van groente en fruit, maar ook met leveranciers van koelinstallaties of vrachtwagens hebben ze langdurende relaties. Sommige leveranciers leveren al meer dan 30 jaar. Die krijgen dan bij offertes ook een tweede kans als er concurrentie vanuit de markt komt. Het belang van die goede relatie komt naar voren als er iets mis gaat, of als je iets nodig hebt. Dan word je altijd goed en snel geholpen en dat heeft een enorme meerwaarde.

Innovatie is een belangrijk aspect voor het bedrijf. Er worden door het jaar heen veel nieuwe producten aangekocht, maar ook door het bedrijf zelf ontwikkeld in de diverse keukens. Maar belangrijker dan dat, is toch wel het innoveren in het proces. Zoals Gerrit zelf zegt, is hij vaak de eerste in de markt om nieuwe machines te kopen en daarmee te experimenteren. Later zie je dan de concurrentie volgen. Het is volgens Gerrit topsport om het hele proces te blijven volgen; overal bovenop te blijven zitten en steeds weer aan te scherpen. Dat kan door nieuwe processen,

nieuwe machines of door delen van het proces in- of uit te besteden. Dit stuk van innovatie kost veel tijd en energie, maar vooral ook heel veel geld. Maar die investering verdient zich altijd terug. Van Gelder investeert jaarlijks ca 1% van de omzet in het proces. Dat is heel veel geld, maar broodnodig. Doe je dat niet, dan is je machinepark in een periode van 5 tot 10 jaar verouderd. Een mooi voorbeeld is de high care saladekeuken die vorig jaar is gebouwd. Waarschijnlijk net iets te vroeg, maar ze kunnen de verwachte vraag nu wel voor zijn. Met het innoveren van het assortiment groeit de omzet jaarlijks zo'n 3 tot 4%.

In het innovatieproces heeft de algemeen directeur zelf een belangrijke rol. Weliswaar worden samen met de andere directieleden de lijnen uitgezet, maar de uitvoering aan het innovatieproces heeft de algemeen directeur zelf in handen. Hiermee geeft hij zelf richting aan het zoeken naar de toegevoegde waarde voor het bedrijf. En kijkt hij als een goed ondernemer vooruit, volgens Gerrit doen dat er niet zoveel in deze markt. Op het gebied van automatisering is zijn schoonzoon verantwoordelijk voor de uitvoering.

Volgens Gerrit leer je goed ondernemerschap niet op school. Het zit in je. Je gaat al vroeg hard werken en verlangt dat ook van je medewerkers. Zijn medewerkers kunnen allemaal kiezen hoeveel ze willen werken. Een 38urige werkweek is prima, maar als je meer wil verdienen kom je gewoon 50 uur werken. Hij spreekt zijn medewerkers dan ook jaarlijks allemaal persoonlijk. Hij wil weten wat er goed en fout gaat. En wat er moet veranderen aan het bedrijf, het proces of aan het afdelingshoofd. Gerrit en zijn broers, maar ook de andere familieleden in het bedrijf vervullen een voorbeeldfunctie. Ze maken zelf lange dagen en komen ook kijken in de nachtelijke uren. Volgens Gerrit misschien wel een beetje ouderwets, maar hier zit wel de kern van het succes.

“Een familieband werkt innovatie in de hand”



Van Bennekom Vlees BV

Verslag interview Van Bennekom Vlees

PTO MScBA / drs. Bedrijfskunde

F.M. Dankers 33 33 17

Dit interview is gehouden in het kader van een onderzoek naar de relatie tussen innovatie en familiebedrijven. Dit onderzoek is ten behoeve van de afstudeerscriptie van Frans Dankers. Uiteraard zullen de gegevens uit dit interview aan u ter accordering worden voorgelegd en daarna strikt vertrouwelijk, en alleen ten behoeve van dit onderzoek, worden gebruikt.

Van Bennekom Ridderkerk 10 juli 2012 Paul Bruinix, Algemeen Directeur

Van Bennekom vlees is een van de oudste slagerijen van Nederland. De huidige eigenaar, Paul Bruinix, trekt om dat statement te ondersteunen, een ordner uit de kast. Er komen notariële acten, accountantsverklaringen en oprichtingsakten te voorschijn uit de 19^e eeuw. Van Bennekom begint als slagerij in hartje Rotterdam. Ze zitten dan nog aan de Maas, pal tegenover de margarinefabriek van Van de Bergh en Jurgens, het latere Unilever. Deze fabriek wordt enkele jaren na de oprichting hun grootste klant. Maar, de slagersfamilie van Bennekom begint in 1887 met een winkel. Die slagerij groeit langzaam uit en wordt steeds groter. De familie van Bennekom verlegt gestaag haar grenzen en in de naoorlogse jaren hebben ze 13 slagerijen door de hele stad. Het is een bloeiende onderneming met ruimte voor vele leden van de familie. Een van de broers ontdekt een geheel nieuw segment voor het bedrijf; de scheepvaart. Zonder enige twijfel in een stad als Rotterdam, die in die jaren de grootste zeehaven ter wereld wordt, een zeer lucratieve business. Later voegen zij aan dit marktsegment, nieuwe segmenten toe: bejaardenhuizen, restaurants en hotels. Dat blijkt een uitstekende strategische zet. Met de komst van het grootwinkelbedrijf komt de omzet en het rendement in de winkels fors onder druk. Onder deze druk sluiten zij in 1983 de laatste winkel, maar het bedrijf gedijt als nooit tevoren. In 1987 moeten ze, na 100 jaar in de Rotterdamse binnenstad vertoefd te hebben, hun stekje verlaten. De gemeente koopt hun pand en grond op om er woningen te bouwen. De familie van Bennekom vertrekt naar Ridderkerk.

Opa Bruinix was een goede bekende van de familie van Bennekom. Hij was in de oorlogsjaren hen vaak van dienst met het vervoeren van vlees naar hun klanten. Deze, volgens de bezetter, illegale praktijken leidden tot een hechte vriendschap. Als de oude Bruinix zijn zoon Martin onvoldoende vindt presteren op school, zet hij hem af bij zijn vrienden. De slagersfamilie omarmt de 15^e jarige Martin als hun eigen zoon. Ze leren hem het vak en laten de slimme zakenman een prachtige carrière maken. Tijdens zijn drukke baan, haalt hij zijn alle benodigde diploma's met veel lof. Behalve de specifieke slagerij vakbekwaamheden, maakt hij ook de HBS in de avonduren af en ziet zich enkele malen tot beste leerling van het land gelauwerd.

Samen met de derde generatie van Bennekom vormt Martin in 1977 de directie van het bedrijf. In 1993 wordt hij door de familie tot algemeen directeur benoemd en in 1999 is hij enig directeur en aandeelhouder. In 2002 haalt hij zijn dan 30 jarige zoon Paul in het bedrijf.

Anders dan zijn eigen vader, heeft hij zijn zoon gestimuleerd om veel te leren voordat hij gaat werken. Weliswaar neemt hij Paul al als jonge jongen van 6 jaar oud mee om op zaterdag gehaktballen te draaien. Later als hij de Havo heeft afgerond en aan de HES in Rotterdam economie studeert, brengt Paul voor college met de bus bestellingen rond. Hij was niet de enige leerling die met de bus naar school kwam, grapt Paul.

Na zijn opleiding vindt Martin dat Paul maar eens rond moet kijken bij andere bedrijven. Hij verkoopt enkele jaren, bowlingbanen en scoringsborden en maakt zich zeer verdienstelijk in de vastgoedsector. Maar in 2002 houdt hij het voor gezien en gaat naast zijn vader de slagerij in. Ondanks de Rotterdamse nuchterheid van Paul, of misschien wel juist dankzij deze nuchterheid, straalt het bedrijf de cultuur en de familiewaarden van vroeger uit. Zoals Paul vertelt, heeft het bedrijf veel trouwe medewerkers. Of je werkt hier niet langer dan een maand, of je gaat hier dood. Letterlijk.. Een van de oudste medewerkers is inmiddels 77. Komt nog twee keer per week zijn eigen werk doen, het maken van de meest specialistische rollades. Ook Wim van Bennekom komt nog regelmatig langs, op de fiets. Loopt rond, geeft commentaar en nuttige tips. Kletst bij met oudere medewerkers. In dit soort dingen is van Bennekom nog echt een ouderwets familiebedrijf. Maar de laatste jaren wordt het wel harder. Heeft volgens Paul deels te maken met de schaalgrootte, maar ook met de ontwikkeling van de industrie en in de samenleving. Vroeger ging je na het werk nog bij elke jarige collega op de koffie, dat is over.

De doelstellingen van het bedrijf zijn overleven en groeien. Dat in de tussentijd ook winst gemaakt moet worden vindt Paul vanzelfsprekend. Behalve dat, wil hij dat in 2013 minimaal 25% van het assortiment duurzaam is. Al deze doelstellingen bereikt hij met een 3 koppige directie. Hijzelf en een tweetal bedrijfsleiders. De ene met een focus op inkoop en de ander meer op het personeel en het proces. Deze twee mannen kunnen makkelijk elkaars taken overnemen en sturen een drietal teamleiders op de vloer aan. Ondanks dat Paul niet het enige familielid in het bedrijf is, vertrouwt hij vooral op mensen van buitenaf. Naar zijn mening is een familie vaak behoudend en meer bezig met de interne familieverhoudingen. In zijn eerste ervaringen binnen het bedrijf was het vaak de grootste uitdaging om zijn vader te overtuigen, nog meer dan een eigenwijze prospect.

Paul houdt zich op hoofdlijnen bezig met innovatie. Uiteraard is het innoveren van het proces een belangrijk aandachtsgebied. Gedrieën zitten ze maandelijks om tafel

om voor de komende maand een programma op te stellen. Elk deelproces komt zo aan de beurt en wordt op maximale efficiency getoetst. Als een stopcontact moet worden verplaatst om 2 stappen minder te hoeven lopen, is dat onderdeel van de verandering. De beide bedrijfsleiders doen dit in nauwe samenwerking met de betrokken medewerkers. Ze maken er samen een sport van om elke dag op tijd klaar te kunnen zijn, ondanks de turbulente volumegroei van het bedrijf. Door deze efficiencyslagen heeft men het aantal kilo's vlees per gewerkt uur in een jaar kunnen verhogen van 19 kilo naar 30 kilo.

Maar ook productinnovatie is belangrijk. Paul legt uit dat je in dit vakgebied nauwelijks trends kan zetten. Je kunt ze wel vroeg opsporen en er producten of concepten voor ontwikkelen. Zijn eigen accountmanagers leggen hiervoor hun oren goed te luisteren bij al hun klanten. Alles wat zij elders hebben gezien proberen ze nieuwe producten voor te ontwikkelen. Om hier vervolgens ruchtbaarheid aan te geven gebruiken de accountmanagers sociale media wat het adoptieproces bij hun klantenkring enorm versnelt. Vroeger was het voor slagers en accountmanagers belangrijk om warenkennis te hebben. Nu voert creativiteit en marketing de boventoon. Het ontdekken van nieuw vlees is eigenlijk onmogelijk. Alle dieren zijn al wel een keer geslacht en gegeten. Maar het ontdekken van nieuwe recepturen en bereidingsmogelijkheden is oneindig. Hiermee kun je je klanten ondersteunen en succesvol laten zijn. Dan wordt prijs ineens minder relevant. De verkoop van dit soort nieuwe toepassingen en recepturen maakt een significant deel van de omzet uit. Dit loopt op tot zo'n 25% van de reguliere omzet. Je kunt hier dus niet stil mee gaan zitten.

Paul besteedt als laatste nog wat woorden aan het fenomeen familiebedrijf. Hij ziet aan medewerkers of ze uit een ondernemersgezin komen. Deze medewerkers hoeven minder aangespoord te worden tot werken, ze zien het werk gewoon liggen. Zo ziet hij zichzelf ook acteren. De trein van het familiebedrijf reed al jaren voordat Paul geboren werd. Gelukkig stond hij op het juiste perron toen de trein voorbij kwam en even stopte. Maar hij hoefde niet te gaan zitten en zicht te laten vervoeren, hij is kolenschepper geworden.

“Een familieband werkt innovatie in de hand”



Verslag interview Hekos

PTO MScBA / drs. Bedrijfskunde

F.M. Dankers 33 33 17

Dit interview is gehouden in het kader van een onderzoek naar de relatie tussen innovatie en familiebedrijven. Dit onderzoek is ten behoeve van de afstudeerscriptie van Frans Dankers. Uiteraard zullen de gegevens uit dit interview aan u ter accordering worden voorgelegd en daarna strikt vertrouwelijk, en alleen ten behoeve van dit onderzoek, worden gebruikt.

Hekos, Broek op Langedijk 10 juli Patrick Kocken, Algemeen Directeur

Het bedrijf Hekos wordt in 1979 geboren. De oprichter, de heer Kocken senior heeft dan als 45-jarige al een behoorlijke carrière achter de rug. Als jochie van 14 is hij begonnen als knechtje van een banketbakker. Later begint hij een eigen snackbar, en volgt een opleiding tot chef-kok. Zodra dat laatste baantje gewoon begint te worden, kruipt het bloed waar het niet gaan kan en begint hij voor zichzelf. Het bedrijf Hekos bestaat dan uit 2 medewerkers, het echtpaar Kocken. Ze hebben 1 klant, een groothandel in oosterse voedingsmiddelen, waarvoor zij spekkoecken bakken. Al snel volgt klant numero 2, Groothandel Ven. En zo rolt het bedrijf langzaam verder. De heer Kocken laat een klein fabriekje bouwen op een jong bedrijventerrein. De vorm van de fabriek is een woonhuis. Hij is nog niet geheel overtuigd van het succes op lange termijn. Als de onderneming niet zou slagen is de fabriek om te bouwen tot een gewone woning voor de familie. De huidige eigenaar, Patrick Kocken, dan een jaar of 8 oud, legt de eerste steen. Het succes blijft echter in het geheel niet uit. De fabriek bloeit prima op, en naast spekkoeck wordt het assortiment uitgebreid met andere succesvolle producten.

In 1995 neemt Patrick Kocken het bedrijf, in eerste instantie samen met zijn zus over. Een tijd om nooit te vergeten verhaalt Patrick. Ze tekenen de overname in december van dat jaar. In januari 1996 komt Patrick als bezoeker op de grootste horecabeurs van Nederland, de Horecava. Hij ziet daar tot zijn schrik een bedrijf stunten met een gekopieerd Hekos product. Ze bieden het ruim 20% goedkoper aan dan het bestaande product van Hekos. Bij de kersverse eigenaar zinkt de moed in de schoenen. Thuisgekomen haalt hij verhaal bij zijn vader, die alleen maar kan lachen en zeggen dat dit soort omstandigheden van Patrick een knokker en een echte ondernemer zullen maken.

Ook al als jonge jongen heeft Patrick geleerd wat het is te ondernemen. En geleerd wat het is te knokken. Toen hij elf jaar oud was, begon de jonge ondernemer al met het venten van verse eieren in het dorp. Sjouwend met een mand met eieren trok hij

van huis tot huis, om zo zijn eigen zakgeld te verdienen. Ook op school leert hij dat niets vanzelf gaat. Na de basisschool begint zijn schoolloopbaan aan de Lagere Detail Handelsschool, dan naar de Middelbare Detail Handelsschool om keurig af te sluiten met een HBO diploma. Als jonge jongen liep hij op straat zijn handel al te slijten, die "straatmentaliteit" heeft hij nu nog steeds. Ondanks een, voor de omvang van het bedrijf, groot corps accountmanagers, wil hij nog steeds een aantal klanten in zijn eigen portefeuille houden. Hierdoor houdt hij zicht op de ontwikkelingen bij klanten en in de markt. Maar hoeft zich ook door niemand iets op de mouw te laten spelden. Die zes accountmanagers zijn een belangrijke bron voor de inspiratie en innovatie in het bedrijf Hekos. Zij geven door welke behoeftes klanten hebben en op welke wijze Hekos haar klanten kan helpen bij het behalen van meer omzet en meer rendement. En dat doen ze op verschillende wijzen. Niet alleen door het vertalen van klantwensen in nieuwe innovatieve producten, maar ook door het uitwerken van unieke en opvallende materialen om de verkoop van de Hekos producten te ondersteunen.

Een mooi voorbeeld van hoe zij klantwensen omzetten in innovatie is het verhaal van het mini-bapao broodje. Een aantal jaren geleden verkocht Hekos dat broodje nog voor een prijs van fl. 1, -. Een grote klant wilde slim zijn en er maar fl. 0,25 voor betalen. Patrick Kocken liet zich niet verleiden om in een bizar prijsgevecht te geraken en beloofde voor die prijs dat broodje te leveren. Het werd alleen een mini variant. De klant zag er niet alleen de humor van in, maar ook de meerwaarde. Daarmee werd een succesvol nieuw product op de markt geïntroduceerd. Soms komt die innovatie op heel andere wijze tot stand. Zoals die keer dat verschillende inkopers van groothandels bij Hekos hadden geklaagd over één van hun leverancier van mini snacks. Tot Patrick een keer zelf bij een van die inkopers op de koffie zat en gewoon de order kreeg om ze te gaan maken. De groothandels hadden er genoeg van.

Tot 2006 produceerde Hekos haar volledige productengamma van oosterse producten in eigen huis, in Broek op Langedijk. Men deed al wel veel zaken in China. Patrick bezocht dat land vaak, niet alleen om ingrediënten aan te kopen, maar ook om inspiratie op te doen voor nieuwe assortimenten en concepten. Hij was in discussie met een leverancier van een ingrediënt. Dat ingrediënt voldeed niet aan de wens van de Nederlandse zakenman. Waarop hij voorstelde dat het Chinese bedrijf het volledige product zou gaan maken. Dit voorstel werd, tot zijn grote verbazing, met veel enthousiasme ontvangen. Met kapitaal van Hekos werd een bedrijf in China opgezet, voor een klein deel van het assortiment, met name voor de productie van arbeidsintensieve snacks.

Voor de ontwikkeling van nieuwe producten wordt dus vertrouwd op de eigen kennis, de inspiratie uit het buitenland en de behoeften van klanten in het eigen afzetgebied. Om deze producten echter een goede smaak en receptuur te geven maakt Hekos gebruik van de expertise van een meester-kok. Deze samenwerking zorgt voor een constante en hoge kwaliteit van het product. Een van de speerpunten van het bedrijf. Hun eis is dat alle producten de concurrentie voorbijstreven in kwaliteit, smaak, rijke vulling, vooral door het gebruik van zoveel mogelijk gezonde en eerlijke ingrediënten. Die rijke smaak stemt men zo veel mogelijk af op de westerse consument.

Een belangrijke doelstelling van het bedrijf is om te groeien. Immers, de kosten groeien ook door. De overtuiging van de algemeen directeur is dat groei vooral komt door blijvend te innoveren. Hier is zijn team dan ook op samengesteld. Het totale bedrijf Hekos bestaat uit 35 personeelsleden. Patrick voert samen met zijn vrouw de directie van het bedrijf. Daarnaast hebben ze, als eerder genoemd, 6 accountmanagers. Binnen de productie is de productie leider verantwoordelijk voor productontwikkeling en samen met de meester-kok voor het optimaliseren van de receptuur. Dit om een zo gezond mogelijk gebruik van zout, vet en zoetstoffen te bereiken. Dan is er een technische man, deze is volledig verantwoordelijk voor het continue verbeteren en versimpelen van het productieproces. Dit doet hij samen met een andere medewerker, die weliswaar parttime, zich bezig houdt met het verduurzamen van het proces. Een mooi voorbeeld hiervan is het gebruiken van de restwarmte van de koel en vriesmotoren. Deze restwarmte wordt gebruikt voor het water om het pand mee schoon te maken.

Innovatie is een van de belangrijkste taken van de Noord-Hollandse ondernemer. Zoals hij zelf zegt, rekent hij alles wat nieuw is tot zijn eigen taken. Een mooie illustratie van deze innovatie-drift vormt één van de Hekos producten. Toen Patrick in 1995 het bedrijf van zijn vader overnam, bestond 80% van de omzet uit dit eneproduct. Nu nog maar 2%. Jaarlijks groeit de omzet van Hekos met ruim 5% door innovatie. Het bedrijf Hekos is kerngezond en is in haar bestaan onafhankelijk van derden en banken gebleven. Volgens Patrick zit de kern van het succes in de focus op innovatie. Alle winst wordt direct weer in het bedrijf zelf gestoken. Vrijwel al dit geld dient om te verbeteren, te vernieuwen, te innoveren.

“Een familieband werkt innovatie in de hand”



Verslag interview Driessen Food

PTO MScBA / drs. Bedrijfskunde

F.M. Dankers 33 33 17

Dit interview is gehouden in het kader van een onderzoek naar de relatie tussen innovatie en familiebedrijven. Dit onderzoek is ten behoeve van de afstudeerscriptie van Frans Dankers. Uiteraard zullen de gegevens uit dit interview aan u ter accordering worden voorgelegd en daarna strikt vertrouwelijk, en alleen ten behoeve van dit onderzoek, worden gebruikt.

Driessen Food 11 juli 2012 Christiaan Driessen, Algemeen Directeur

De historie van het familiebedrijf Driessen begint eind 19^e eeuw. De overgrootvader van Christiaan Driessen begint in Zeist een handel in levende kippen. We kunnen het ons nu niet meer voorstellen, maar in die tijd was kip echt een luxe product. De clientèle van de firma Driessen woonde in statige herenhuizen in Soest, Lage Vuursche en omstreken en hadden behalve prachtige woningen vaak ook nog een adellijke titel. De zoon (Christiaan's Opa dus) neemt deze handel over en begint een poelierszaak in de Jufferstraat in Zeist. Het was een echte traditionele handel in wild en gevogelte. De hazen hingen voor aan de luifel te besterven. Als ze voldoende gerijpt waren vielen ze vanzelf op straat en waren ze geschikt voor de verkoop. De volgende zaak wordt geopend aan de Slotlaan. We zitten dan inmiddels begin jaren '60. Het is een traditionele winkelstraat met aan de overzijde een banketbakker, en aan weerszijden een slager en een groenteboer. Allemaal nog echte ambachtelijke specialisten, de supermarkt bestaat dan nog niet. Opa Driessen heeft een goed gevoel voor de handel en voor zijn klanten. Hij straalt rust uit en toont begrip voor al hun vragen en neemt ruim tijd om ze aandacht te geven. Oma let op de centen; samen zijn ze een succesvol zakenstel. Ze krijgen twee zonen en twee dochters. De dochters worden als prinsesjes behandeld, de zonen worden van begin af aan stevig aan het werk gezet, een leerschool die ze voor de rest van hun leven zal vormen. Als de beide jongens ouder worden botst het uiteindelijk met hun vader; waarna Christiaan's vader voor zichzelf begint. Hij opent in 1977 een eigen zaak in Bunnik. Hij zal de zaak uiteindelijk in 15 jaar laten opbloeien voordat de huidige, vierde generatie het in 1992 overneemt. Het was een flamboyante tijd. Het goede contact met klanten van stand zit blijkbaar in de genen. Zowel Paul als Gerard Fagel komen met grote regelmaat zowel in de zaak als thuis over de vloer. Maar ook Cas Spijkers is een trouwe klant. Daardoor is de aantrekkingskracht van het jonge bedrijf Driessen in Bunnik ook groot op klanten als Figi, de Hoefslag, het Amstel-Hotel en het Kurhaus. Samen met deze klanten ziet Driessen de trend van Nouvelle Cuisine aankomen vanuit Frankrijk en besluit als eerste Nederlands poeliersbedrijf rechtstreeks op de Parijse markt te gaan inkopen. Het kopen aan de bron is een wezenlijk onderdeel van hun formule. Er wordt een inkoper aangenomen die wekelijks Rungis bezoekt en de contacten legt waar nu nog gebruik van wordt gemaakt. Deze contacten blijken essentieel om nieuwe trends en ontwikkelingen als eerste op te pakken en bij de Nederlandse topchefs furore te maken. Door het

continue vernieuwen van het assortiment en daarmee door te ontwikkelen in receptuur blijft er reuring rondom het bedrijf Driessen.

Die uitstraling is vooral de reden waarom Christiaan en zijn broer het bedrijf van hun ouders besluiten over te nemen. Christiaan komt net uit dienst en studeert in de avonduren nog commerciële economie. Het is een bizarre tijd waar hij lachend over vertelt. Als eerste ontslaan ze de inkoper die in Rungis wekelijks meer bloemetjes buiten zet dan goede inkopen doet. Dat gaat Christiaan de eerste vijf jaar zelf doen. Wekelijks weet hij een andere collega-student zo gek te krijgen om hem naar Parijs te rijden in een oude Volvo. Daar ligt een matras achterin waarop hij slaapt. Tijdens het inkopen in de nacht en vroege ochtend slaapt die student, en op de terugweg ruilen ze weer. Daarnaast werkt hij op zaterdagavond in een discotheek en op zondag voetbalt hij niet onverdienstelijk. De studie duurt uiteindelijk 8 jaar.

De broers nemen het hele bedrijf over en nemen hun ouders in dienst. Die blijven naast het pand wonen. Pa richt zich op de productie, ma op de administratie. De broers buffelen tot ze er bijna bij neer vallen, maar na 2 jaar hebben ze het bedrijf staan. Zoals gezegd, de basis was goed, een poeliersbedrijf met landelijk een sterke uitstraling. Het bedrijfspand was gehuurd met een mondeling optie tot koop. Als de verhuurder overlijdt, blijken de erfgenamen zich daar echter niets van aan te trekken. Het moment komt financieel eigenlijk te vroeg, maar de beide broers wagen de stap en bouwen iets verderop een groot nieuw pand. Zoals Christiaan nu nog zegt: zonder risico kun je niet ondernemen. Om enigszins financiële rust te krijgen en te bewaren nemen ze een financiële man aan. Ze leggen een plan voor aan de bank en krijgen de financiering rond. Gebaseerd op een mooie groeivoorspelling is dat in die tijd redelijk snel gelukt. De cijfers laten mooie getallen zien, vooral de cruiseschepen die op de Donau varen helpen de omzet omhoog stuwten. Ze hebben in het jaar 2000 alles net nieuw en strak staan, kopen een grote trailer om alle handel te vervoeren, als hun grootste klant opzegt. Dat zijn de momenten waarop je leert knokken, creatief te zijn en te ondernemen.

Ze nemen enkele radicale beslissingen. In de loop der tijd is het familiebedrijf Driessen in allerlei marktsegmenten gaan opereren. Naast een winkel hebben ze cateringactiviteiten, verkopen kerstgeschenken, hebben twee kookscholen, een productiebedrijf en leveren aan de gastronomie. De keuze valt op een combinatie van de laatste twee. Volgens Christiaan moet je dit soort beslissingen vaker durven nemen. Welke activiteiten passen wel of niet bij de cultuur van je bedrijf. Wat past bij jezelf, het DNA van je operationeel team, je medewerkers.

In 2003 maken ze een volgende stap naar het buitenland, ze gaan weer naar de bron en kopen een productiebedrijf. Hier hebben ze hun eigen wildverwerking. Zowel vederwild (fazant, patrijs duif) als haarwild (ree, haas, hert en wild konijn) Meeste

van hun aanvoer komt rechtstreeks van de jacht in Schotland. Zo verwerken ze jaarlijks ca 120.000 fazanten en 20.000 reeën. Hiervan wordt ca 30% via Driessen Food verkocht, het merendeel is voor de (Europese) export. Na enkele jaren zelf op en neer gevlogen te hebben, nemen ze een bedrijfsleider in dienst. Deze heeft nu een deel van de aandelen, waardoor zij zich kunnen richten op het Nederlandse bedrijf.

Het bedrijf Driessen Food wordt geleid door een directieteam van drie mannen. Naast de twee broers zit daar nog steeds een financiële man. Daaronder fungeert een operationeel team met daarin de productieleiders, de chef logistiek, chef slager en het hoofd personeelszaken. Totaal hebben ze 120 fte in dienst. Naast de twee broers werkt ook hun moeder nog in het bedrijf, haar zus, de echtgenote van Christiaan en een zwager. Ze laten zich veel en vaak adviseren door externe partijen of adviseurs. Daarmee houden ze een scherpe en frisse blik, die anders door hun familieband enigszins zou kunnen vertroebelen. Deze adviseurs worden ook regelmatig ververs, om zeker te zijn van steeds nieuwe en prikkelende inzichten.

Hun belangrijkste drijfveren zijn continuïteit voor de volgende generatie, maar ook behoud van hun vrijheid als ondernemer. Met behoud van die vrijheid zien ze ook nog veel groeimogelijkheden. Zowel autonoom als mogelijk door acquisities. Maar ondanks al die groeiambities blijft de focus op de markt waarin zij groot en goed zijn: de Gastronomie. Door de groei in die markt zijn ze wel genoodzaakt geweest een tweede pand te openen in Utrecht. Ze hadden liever direct een nieuw pand neergezet, maar de huidige markt noopt tot voorzichtigheid. Dat komt wel als de markt weer aantrekt. Die markt is verder erg traditioneel. Driessen Food steekt nog steeds heel veel energie in het introduceren van nieuwe producten van over de landsgrenzen. De gastronomie wil hier absoluut mee geprikkeld worden, maar de bereidheid om er iets mee te doen vindt Christiaan vaak moeizaam en laag. Het aandeel van nieuwe producten in de omzet is dan jaarlijks ook maar zo'n 3%. Het introduceren van een duurzaam assortiment (regionaal en biologisch) laat wel een ander beeld zien. Blijkbaar hebben ze daarmee weer een trend aangeboord, deze productgroep steeg het afgelopen jaar bijna 15%. Maar dat geldt weer niet voor bijvoorbeeld digitaal bestellen of factureren. De introductie van dat soort applicaties gaat tergend langzaam. Maar je moet het wel blijven doen om aandacht te blijven krijgen.

Naast productinnovatie is Driessen Food veel bezig met proces innovatie. Of dat nu gaat om een andere aanstuuringswijze van het logistieke personeel (het zogenaamde kastensysteem) of het neerzetten van nieuwe machines om te portioneren of met gas te verpakken. Als een apparaat zichzelf in vijf jaar terug verdient investeren de broers graag en direct. Ze zijn overtuigd dat, als de markt weer aantrekt en daarmee

de autonome groei, dat ze voorop kunnen blijven lopen. Om die reden investeren ze jaarlijks ca 5% van hun omzet in procesinnovatie. En in die combinatie gelooft Christiaan ook heilig. Driessen Food opereert in een marktsegment waar vele spelers actief zijn. Grote internationale spelers, maar ook lokale groothandels. Innovatie helpt Driessen om de juiste en onderscheidende uitstraling te hebben en te houden. Maar ook om de specifieke kwaliteit te bieden waar de Gastronomie om vraagt. Innovatie helpt hen ook om kosten onder controle te houden. Door die innovatiecombinatie kan Driessen

“Een familieband werkt innovatie in de hand”



Verslag interview Boermarke

PTO MScBA / drs. Bedrijfskunde

F.M. Dankers 33 33 17

Dit interview is gehouden in het kader van een onderzoek naar de relatie tussen innovatie en familiebedrijven. Dit onderzoek is ten behoeve van de afstudeerscriptie van Frans Dankers. Uiteraard zullen de gegevens uit dit interview aan u ter accordering worden voorgelegd en daarna strikt vertrouwelijk, en alleen ten behoeve van dit onderzoek, worden gebruikt.

Boermarke Enschede 17 juli 2012Johan Varvik voormalig Algemeen Directeur en Alexander Varvik, Algemeen Directeur

In de jaren 80 werden de Nederlandse melkveehouders geconfronteerd met een van de meest ingrijpende Europese wetgevingen tot dan toe: de superheffing, bedoeld om de Europese overschotten in zuivelproductie te reduceren. Uiteraard kende deze heffing, zoals dat voor alle regels geldt, ook uitzonderingen. Melkveehouders zagen hun groeimogelijkheden voor de toekomst beknot en zochten de uitzonderingen op. Zo waren zuivelproducten die aan huis (boerderij) werden verkocht uitgesloten. Maar ook kaas, ijs, yoghurt en kwark vielen onder de uitzonderingen. Van die mogelijkheid in de wet werd volop gebruik gemaakt. Dit viel uiteraard niet in goede aarde in Brussel zodat de meeste uitzonderingen weer werden opgeheven. Alleen ijs bleef de uitzondering. In deze regelgeving ligt het ontstaan van de firma Boermarke.

De naam Boermarke komt van origine uit het verpachten van gemeentegronden. Deze gemeentegronden werden bestuurd door een Markerbestuur. Napoleon heeft deze regelgeving afgeschaft waarmee de Marken in handen konden komen van de boeren die deze gronden pachten, vandaar de naam: Boermarke. Het is niet bekend of de familie Varvik een van die pachters is geweest. Wel dat deze familie al in 1600 in deze streek een boerenbedrijf had. We praten vandaag echter met de 1^e en 2^e generatie van het familiebedrijf Boermarke. Johan en Bertine Varvik zijn begonnen met de voortzetting van de melkveehouderij van hun ouders. In 1985 deed Bertine Varvik, gek op koken, mee aan een kookwedstrijd van de Libelle. De inzet was de hoofdprijs te pakken: een Magimix IJsmachine Vooral omdat haar twee zonen zo gek waren op ijs. Ze wint uiteindelijk de 3^e prijs, maar krijgt van haar man toch die prachtige machine. In combinatie met de net geïntroduceerde superheffing, is daarmee een nieuw bedrijf geboren. Het was een mooie en als snel succesvolle combinatie. Met eigen melk ijs maken en aan huis verkopen. Al snel was de stal te klein geworden en kocht de familie 500 meter verderop een landbouwmechanisatie bedrijf op. Het was een groot bedrijf dat niet meer actief was in de landbouw, maar haar ruimtes verhuurde. Het was daarom een relatief makkelijke start. De firma Boermarke kocht het hele complex en tijdens de groei verdwenen er vanzelf steeds enkele huurders.

Dan in 1995, helpt opnieuw de Europese regelgeving het familiebedrijf. Europa introduceert een nieuwe voedselveiligheidswetgeving: HACCP. Hierdoor moeten voedselverwerkers zich aan zeer strenge regels houden bij het bereiden van voedsel. Tijdens een opendag voor hoofden voeding van een paar instellingen uit de regio, komt dan ook de vraag waarom Boermarke geen zuiveldesserts per persoon kan maken. Zuiveldesserts worden tot dan toe nog in grote volumes door de instellingen zelf gekookt en terug gekoeld. Een technisch moeilijk, maar vooral ook een kritisch proces voor de voedselveiligheid. De familie Varvik neemt de uitdaging aan en stapt in een nieuwe markt, verse zuiveldesserts die per persoon verpakt worden. Binnen een jaar is het een daverend succes en wordt er een groot stuk aangebouwd. Maar ook dat mag maar enkele jaren groot genoeg zijn, in 2000 huren ze een ander pand in Hengelo om de hele operatie te kunnen huisvesten. Ook hier gaat de groei jaar op jaar vreselijk hard. Ze verdubbelen jaar op jaar de omzet. In 2002 verbouwen ze wederom tot 11.000m², maar voor de omzetpieken met feestdagen is ook dat nog steeds niet voldoende. In 2007 blazen ze een volgende uitbreiding af en pakken nu flink door. Ze zetten een compleet nieuw pand neer op een nieuw te vormen industrieterrein, met een oppervlakte van 32.000m² waarin ruim 130 medewerkers zuiveldesserts bereiden en verpakken. In maart 2009 vieren ze de opening groots.

Wat is volgens de beide heren Varvik het geheim van hun succes? Ze vullen elkaar aan als ze vertellen over het belang van innovatie. Keer op keer hebben ze laten zien dat ze naar de markt luisteren, als het gaat om het introduceren van nieuwe producten. Natuurlijk wil je geld kunnen verdienen aan bestaande producten, maar chefs in een keuken willen hun patiënten en/of gasten telkens iets nieuws voor kunnen zetten. Trots laat Alexander hun nieuwste innovatie zien: de herintreding van de glazen vla-fles. In de institutionele markt wordt steeds vaker met meerdere personen aan een tafel gegeten. Serveren zoals vroeger spreekt dan aan. Met de volumes die een concurrent als Campina in pakken produceert kan Boermarke niet mee. Maar in een doorzichtige kunststof fles produceren, dat kunnen ze uitstekend. En met de kleine charges die per smaak worden gevuld, kan Campina weer niet omgaan. Ze hebben het product vier weken geleden geïntroduceerd en de omzet is nog elke week verdubbeld. Toch zien ze dat de institutionele markt, waar ze groot in zijn geworden, niet verder zal groeien. En groei is wel een voorwaarde om te kunnen blijven bestaan. Vandaar dat ze nieuwe producten introduceren voor nieuwe markten. Zoals bijvoorbeeld softijs mix in een houdbare Bag in Box verpakking. Dat innoveren zien zij als levensbelang voor de onderneming. Het zal ook steeds sneller moeten en steeds belangrijker worden. Alleen hierdoor kun je je onderscheiden. En dat geldt zowel voor de innovatie van het product als voor de innovatie van het productieproces. Dat komt in hun resultaten ook goed tot uitdrukking. Door de aanwas van nieuwe producten groeit hun omzet jaarlijks bijna 10%. Ze hebben hun management team ook ingericht om al deze innovaties in goede banen te leiden.

Naast de twee broers, Alexander en Reinier, als algemeen directeur hebben ze 4 mensen in het management team. Deze zijn allen betrokken bij het creatieve proces, hebben hun oren in de markt en in de fabriek open om nieuwe kansen te zien en te benutten. De uiteindelijke beslissing om een product te introduceren wordt uiteindelijk altijd door de familie genomen. Vanuit de traditie doen de beide broers dit met hun ouders samen, elke donderdagochtend met een broodje.

Zo gaat het ook als het proces wordt aangepast. Ook dat zien zij als een belangrijk onderdeel. Jaarlijks investeren zij ca 5% van de omzet weer in het bedrijf, gericht op het verbeteren van het proces. En dat doen ze bijzonder creatief. Ze combineren hun productinnovatie met het innoveren van het proces. Zo kochten ze 2 maanden geleden op een veiling een vrijwel nieuwe machine voor 25% van de nieuwwaarde. Deze kon pakken van 2 liter vullen. Leek hen geschikt voor de vraag uit de instellingen. De pakken bleken echter te groot en te zwaar. De machine werd weer met winst verkocht, maar met de geleerde techniek van die machine bouwde hun eigen technische dienst een kleine verpakkingsmachine voor flessen. De specificaties hiervan waren de basis voor de aankoop van een grotere machine.

De beide zoons zitten al van jongs af aan in het bedrijf. Ze kregen altijd alles mee en draaiden ook al vroeg mee met de avond- en soms ook nachtproductie. Hun opleiding sloot prima aan bij het ambachtelijk vak dat ze van hun ouders overnamen. Ook de rollen hebben ze ongeveer weer zo verdeeld. Alexander nam van zijn moeder de innovatie en de marktkennis over; Reinier nam van zijn vader de productie en het logistieke gedeelte over. Maar de lijnen lopen niet erg zwart/wit benadrukken ze. Ze doen het bij Boermarke vooral allemaal samen.

“Een familieband werkt innovatie in de hand”



that's cheese!

Verslag interview Vergeer

PTO MScBA / drs. Bedrijfskunde

F.M. Dankers 33 33 17

Dit interview is gehouden in het kader van een onderzoek naar de relatie tussen innovatie en familiebedrijven. Dit onderzoek is ten behoeve van de afstudeerscriptie van Frans Dankers. Uiteraard zullen de gegevens uit dit interview aan u ter accordering worden voorgelegd en daarna strikt vertrouwelijk, en alleen ten behoeve van dit onderzoek, worden gebruikt.

Vergeer Reeuwijk, 17 juli 2012 Diederik Vergeer, Algemeen Directeur

Vergeer Kaas is gevestigd aan de Reewal in Reeuwijk. Aan de overzijde van het huidige pand stond aan het begin van de vorige eeuw een kaasboerderij. Het echtpaar Vergeer maakte zelf kaas en verkocht die vervolgens op de kaasmarkt in Gouda. Hun zoon, Diederiks opa, besluit de handel anders te gaan doen. Hij begint in 1934 met het uitventen van kaas in Limburg. Daar zijn weinig kaasboerderijen als concurrent te vinden, en de Limburgers lusten toch graag kaas. Overal waar ze maar kaas eten, verkoopt de firma Vergeer zijn kaas: kruideniers, kloosters, restaurants en ziekenhuizen. Jaren later vertelt een van zijn klanten dat hij een zelfbediening supermarkt gaat beginnen. Of Vergeer de kaas niet kan voorverpakken? De stal wordt omgebouwd en elke avond zitten de vijf dochters kaas te snijden en te verpakken. Als het volume groeit, worden de stallen afgebroken en een eerste hal gebouwd. Met hun nieuwe bedrijf zijn zij de eersten die in Nederland kaas verpakken. Vanaf dat moment is de groei niet te stuiten, in 2012 is intussen de hele straat gevuld met het bedrijf: Vergeer Kaas.

Diederik Vergeer voelt zich al vanaf jonge leeftijd bij het bedrijf betrokken. Hij woont samen met zijn ouders en zus boven het bedrijf en wordt 's-morgens wakker van het aanslaan van de productielijnen. Vanaf zijn twaalfde mag hij mee productie draaien en als student zet hij op zaterdag de vroege ploeg aan het werk. Een mooie tijd, lacht Diederik. Hij ging als student graag een biertje drinken op vrijdagavond en kwam dan pas rond 2 uur thuis. En toch altijd weer om 5 uur op. Zijn ouders hebben hem hier nooit voor hoeven stimuleren, hij deed het altijd graag. En nog. Na zijn studie wil hij het liefste in de sector bij een ander bedrijf gaan werken. Maar zijn achternaam helpt niet bij het solliciteren. Zonder veel tegenzin begint hij dan ook gewoon in het familiebedrijf. Hij wil graag starten als account manager. Omdat er een plekje vrij komt in Brabant is Diederik er graag bij, niet in de laatste plaats omdat zijn grote liefde daar ook vandaan komt. Het is een mooie leerschool, waarin hij het contact met klanten, het luisteren naar klanten volledig ondergaat. Hij vervult die baan ruim 5 jaar, waarna hij het stokje overgeeft aan zijn zwager. Hij gaat naar het hoofdkantoor waar hij letterlijk naast zijn vader gaat zitten. Hij vraagt zijn vader het dossier aan hem over te dragen waar zijn vader het minste mee heeft. Dat blijkt de afdeling personeelszaken te zijn. Dat zal de eerste afdeling zijn die onder leiding van Diederik zal worden aangepast. Dat is inmiddels 8 jaar geleden. Zijn vader en

zijn oom zijn 2 jaar geleden teruggestapt. Ze wonen nog bij het bedrijf dus komen nog vaak binnen. Gisteren nog, vertelt Diederik. We waren uit 20 nieuwe producten potentiële kansen aan het selecteren. Mijn vader komt binnen en wijst direct de producten aan die wij ook als meest kansrijk achten. Dat geeft een heel fijn gevoel: de betrokkenheid, maar ook het delen van hetzelfde inzicht.

Inmiddels is Vergeer Kaas een internationaal befaamd bedrijf geworden. Ze hebben ruim 600 mensen in dienst en hebben bedrijven in heel Nederland en klanten in heel Europa. Dat succes komt volgens Diederik door de wijze waarop ze al sinds de oprichting met klanten omgaan. Ze spelen heel kort op de bal door goed te luisteren en direct te schakelen. Als ze op een beurs drie klanten horen vragen naar een verpakking die makkelijker open gaat, wil Vergeer binnen enkele weken met een oplossing komen. Om die reden hebben ze ook een langjarige relatie met hun verpakingsleverancier, daar schakelen ze snel mee en ze horen direct alle innovaties als eerste. Maar soms komt innovatie ook op hele ludieke wijze tot stand. Toen zijn vader 50 jaar oud werd, nu 22 jaar geleden, werd er een groot feest gegeven. Zijn vader wilde uiteraard graag kaas bij de borrel en ging persoonlijk driehoekjes snijden. Hij heeft twee dagen staan snijden, maar iedereen was erg enthousiast over de nieuwe vorm. Op maandag werd er een machine besteld om dit product te gaan vermarkten, ze verkopen de partypuntjes nog steeds in grote aantallen.

Het management team van Vergeer kaas is samengesteld uit een voorzitter: Diederik Vergeer zelf, zijn vrouw, die verantwoordelijk is voor de financiën, een export manager, een sales manager Nederland, een p&o manager, een operations manager en een logistiek manager. Dit team van zeven mensen is betrokken bij alle beslissingen in het bedrijf, ook alle innovaties. Ze lopen, verplicht, allemaal vaak over de vloer. Daar hoor je wat er leeft en je medewerkers geven vaak hele goede feedback of inspiratie voor innovaties. Daarom hebben ze ook graag alle facetten van hun vak onder één dak: rijpen, snijden, verpakken en verkopen. Ook daardoor kunnen ze snel en makkelijk schakelen. Jaarlijks investeert Vergeer ca 4% van de omzet in nieuwe machines en technieken. De afschrijving doen ze om fiscale redenen binnen 5 jaar, daarmee toont het zich een echt familiebedrijf. De winst komt om die reden ook pas na 5 jaar, maar dan genieten ze er ook lang van. Zo hebben ze een kaas-keer-machine staan uit 1974. Dat is een van de oudste in de wereld, al jaren afgeschreven, maar hij draait nog steeds. Aan het innoveren van hun productieproces besteden zij jaarlijks ca 1% van hun omzet. Dan gaat het om snellere lijnen, andere verbeterde technieken etc. Maar de investering in het proces volgt altijd de introductie van een nieuw product. Ze zetten eerst menskracht in om een product te introduceren. Pas als het product succesvol is, investeren ze in techniek.

Ze zien dat niet iedere concurrent op deze wijze durft te investeren. Ze zien al jaren vantevoren aankomen dat een concurrent wil verkopen, want dan stopt zijn investeringsprogramma. Het programma van Vergeer kaas is niet echt planmatig. Ze willen flexibiliteit hebben en houden om te investeren op het moment dat er vraag ontstaat. Een programma zou deze flexibiliteit alleen maar in de weg staan.

Kaas is een erg traditionele markt. Men vraagt wel om nieuwe verpakkingen en nieuwe technieken, maar de kaas zelf verandert weinig tot niet. Vandaar dat het omzetaandeel van echt nieuwe producten ca 3% van de omzet bedraagt. Maar op de omzet van Vergeer is dat nog een behoorlijke berg kaas.

Het familiebedrijf Vergeer is aan de Reewal gevestigd. Alle familieleden van de familie Vergeer wonen aan de Reewal. Eens in de zes weken komen de tweede en derde generatie aandeelhouders bij elkaar. Diederiks vader en zijn oom zijn dus niet meer dagelijks betrokken bij het bedrijf. Diederik zelf en zijn vrouw dus wel. Maar ook zijn zus en zijn neef werken er. Samen zetten zijn een lange familietraditie voort, het rijpen, snijden, verpakken en verkopen van kaas. En vooral dat laatste heeft hen succesvol gemaakt. Want verkopen is luisteren naar wat de klant wil.

“Een familiebando werkt innovatie in de hand”



STROGOFF
FRESH FOOD
VLEES, VIS EN WILD & GEVOGELTE

Verslag interview Strogoff

PTO MScBA / drs. Bedrijfskunde

F.M. Dankers 33 33 17

Dit interview is gehouden in het kader van een onderzoek naar de relatie tussen innovatie en familiebedrijven. Dit onderzoek is ten behoeve van de afstudeerscriptie van Frans Dankers. Uiteraard zullen de gegevens uit dit interview aan u ter accordering worden voorgelegd en daarna strikt vertrouwelijk, en alleen ten behoeve van dit onderzoek, worden gebruikt.

Strogoff, Schagen 18 juli 2012Pieter de Ruijter, Algemeen Directeur

Strogoff. Strogoff..? Als je die naam voor het eerst ziet, vraag je je af waar je die naam van kent. Die vraag stel ik me ook, als ik op een vreselijke natte woensdag in juli de naam op het bedrijfspand in Schagen zie staan. En dat was precies de bedoeling van het marketingbureau dat in de jaren '70 de naam verzong. Michael Strogoff was koerier van de Russische tsaar in een van de boeken van Jules Verne. En stroganoff is een lekker vleesgerecht. En zo werd 'Strogoff' de koerier van lekkere vleesgerechten. En heeft iedereen direct de associatie dat hij die naam al eerder heeft gezien.

Maar het bedrijf is in eigendom van de slagersfamilie de Ruijter. Jozef de Ruijter (1^e generatie) begint vorige eeuw de Westfriesche Paardenslagerij aan de Molenstraat in de binnenstad van Schagen. Zijn drie zoons (2^e generatie) beheren later de centrale in Schagen en een slagerij in Schoorl en Den Helder. Ze noemen hun gezamenlijke onderneming: RuVePla. (Ruijters Vlees Paleis). Later breiden deze drie zoons met oudste zoon Jos (3^e generatie) het imperium verder uit tot een grote keten van slagerijen in West Friesland. Ze verplaatsen de centrale slagerij van de binnenstad naar het industrieterrein en hebben winkels op 13 plaatsen in de regio. Begin jaren 80 beginnen ze ook met het verkopen van producten uit de centrale slagerij aan grootverbruik klanten: bejaardenhuizen, ziekenhuizen, restaurants, hotels etc. Deze klanten blijken goed bij het bedrijf te passen. Helaas krijgen de winkels het intussen steeds zwaar te verduren. Ze moeten opboksen tegen de opkomst van meer voorverpakt vlees en vleeswaren van de massale vleesafdelingen in de supermarkt. Midden jaren 80 besluit de familie het roer volledig om te gooien en in te zetten op de nog jonge, maar veelbelovende grootverbruikactiviteiten. De winkels worden in vier jaar tijd èèn voor èèn verkocht waarmee het personeelsbestand krimpt van ruim 120 man naar 50 man.

Ze zijn zo succesvol dat ze binnen enkele jaren weer op het niveau van het oude volume zitten. Ze groeien elk jaar ruim 10%. Midden jaren 90 is de centrale slagerij inmiddels zo vaak verbouwd en uitgebreid dat het tijd wordt voor een nieuw pand. In de tussentijd komt Pieter in het familiebedrijf werken. Hij is dan 22 jaar oud en heeft enkele jaren bij andere vleesproductiebedrijven ervaring opgedaan. Zo heeft hij bij de Groeneweg slagerijen gewerkt, maar ook bij de Centrale Slagerij van Albert Heijn in Zaandam. Ook doet hij internationale ervaring op in Zwitserland en Schotland. Als

hij bij Strogoff binnenkomt laat zijn vader hem in alle afdelingen volop meedraaien. Zo draait hij mee in de productie om ook daarvan alle facetten te leren kennen. Vervolgens doet hij een stuk inkoop, draait mee op de verkoopbinnendienst en werkt offertes uit. Op 26 jarige leeftijd begint hij met het aansturen van de accountmanagers. En dat is hij tot op de dag van vandaag blijven doen.

Hij vindt de inspiratie die hij opdoet van zijn accountmanagers essentieel. Het is belangrijk om goed op de hoogte te zijn van wat er bij klanten speelt en te zorgen dat je snel kan inspelen op nieuwe trends waar ze om vragen. Pieter leest daarom ook veel vakbladen om trends vanuit verschillende hoeken op te vangen en te combineren. Met die inspiratie stuurt hij zelf het productontwikkelingsteam aan. Ze hebben periodiek overleg waarin ze alle trends uit de markt, maar vooral ook de ideeën en wensen van klanten bespreken. Ze hebben veel veeleisende klanten en dat houdt ze scherp. Het maakt ook dat hun innovatieproces voor een belangrijk deel extern gedreven is en waarschijnlijk daardoor ad-hoc van opzet. Het innovatieteam stelt zichzelf elk jaar opnieuw doelen, maar deze worden niet altijd allemaal gehaald. Het inspelen op trends kost hen veel tijd en energie. De resultaten hiervan zijn lastig meetbaar, maar het houdt Strogoff wel op de voorgrond bij zijn klanten.

Die energie vraagt Pieter van al zijn medewerkers. Hij bedacht hiervoor de term **KLASSE**. Die term staat voor de kernwaarden waaraan alle medewerkers moeten voldoen:

Kwaliteit staat voorop; **L**iefde voor het vak; **A**mbitieuze; **S**ervicegericht; **S**amenwerken; **E**nthousiasme

Die kernwaarden bedacht Pieter toen hij het bedrijf gedeeltelijk van zijn vader overnam. Dat was zo'n tien jaar geleden. De markt zakte toen ineens in. Het was de tijd van de introductie van de euro en de gebeurtenissen van 9/11. Met name de horeca klanten liepen in omzet hard terug en Strogoff raakte ook nog een van zijn grootste klanten kwijt. En als klap op de vuurpijl zette de concurrentie zwaar in op het verzorgingsgebied van Strogoff. Na een zeer hectische periode vond vader dat het tijd werd voor een nieuwe leider. Pieter nam formeel het roer over en vormde een MT-team, maar zijn vader is nog steeds zijn belangrijkste en dagelijkse adviseur, zijn gesprekspartner waarmee hij alle grote beslissingen samen overweegt en neemt. Ze besloten samen om zelfstandig te blijven en zich niet te laten verleiden om hun assortiment fors uit te breiden, zoals zoveel concurrenten deden. Ze bleven specialist in het portioneren van vlees, wild & gevogelte en verse vis. En die strategie pakte goed uit. Hoewel ze met dat specialisme experimenteerden in verschillende markten zoals de luchtvaartcatering en de foodretail, bleken de traditionele markten toch het beste aan te sluiten bij hun manier van werken. In deze markten weten ze hoe ze

trends moeten volgen en hoe ze trends samen met klanten in de markt kunnen brengen.

Daarmee zijn we een erg klantgericht bedrijf zegt Pieter. We zijn niet productiegericht, zoals veel andere slaggers wel zijn. We willen producten bieden waar klanten iets mee kunnen. We leveren alleen niet meer alles, zoals vroeger. Mooi voorbeeld zijn ribs. Vroeger hadden we die in alle soorten, smaken, origines en maten. Tegenwoordig hebben we er nog maar een paar, maar dan wel hele lekkere, die constant van kwaliteit zijn en waar we de markt mee af kunnen dekken. Op die manier hebben we samen met klanten meerdere productconcepten ontwikkeld waarmee wij, maar ook onze klanten zich kunnen onderscheiden.

Naast klantgericht is het familiebedrijf Strogoff erg mensgericht. Dat geldt natuurlijk op de eerste plaats voor de familieleden, die blijven hun hele leven betrokken bij de onderneming. Zo heeft Opa de Ruijter tot aan zijn 83^e levensjaar dagelijks lapjes gesneden in de productie. Vader de Ruijter heeft dan wel afstand genomen, maar Pieter spreekt zijn vader meerdere keren per dag. De organisatie wordt door mensen gedreven. Zoals Pieter het zo mooi omschrijft als hij zegt dat ze gelukkig zijn als ze wat kunnen verdienen, het privé met iedereen goed gaat, maar dat ze vooral plezier en lol hebben in het samen werken in het familiebedrijf Strogoff, de koerier van lekkere vleesgerechten.

“Een familieband werkt innovatie in de hand”



Verslag interview Henri

PTO MScBA / drs. Bedrijfskunde

F.M. Dankers 33 33 17

Dit interview is gehouden in het kader van een onderzoek naar de relatie tussen innovatie en familiebedrijven. Dit onderzoek is ten behoeve van de afstudeerscriptie van Frans Dankers. Uiteraard zullen de gegevens uit dit interview aan u ter accordering worden voorgelegd en daarna strikt vertrouwelijk, en alleen ten behoeve van dit onderzoek, worden gebruikt.

Henri, Drunen 18 juli 2012Ad van Olphen, Algemeen Directeur

Ad van Olphen werkt nu veertien jaar voor het familiebedrijf Henri. Het runnen van een familiebedrijf zit de familie Van Olphen dan al sinds 1600 in de genen. De eerste van Olphen kwam toen vanuit Duitsland naar het gebied rondom Den Bosch om daar een slagerij te beginnen. En slachten deden de Van Olphens generaties lang. Maar daarover straks meer. In zijn carrière voor het familiebedrijf vervulde Ad een drietal andere banen. Twee bij een multinational en èèn bij het familiebedrijf Vogels in Eindhoven. Harry Vogels is nog steeds een groot voorbeeld voor Ad. Vogels gaf zijn medewerkers ruimte om te ondernemen en vooral ook om te leren. Beide mogelijkheden werden sterk gestimuleerd. Daarna werkte hij 3 jaar voor Raychem. Een hightech onderneming die bedradingcomponenten leverde voor o.a. de automobiellindustrie en de vliegtuigindustrie. Het waren verkoopprocessen van jaren, waarin samen met een klant problemen werden geanalyseerd en vertaald in oplossingen. Bij Raychem leerde Ad dat innovatie of productontwikkeling geen aparte afdeling binnen het bedrijf is. Medewerkers van research & development zaten namelijk vrijwel continue bij klanten in huis om hun problemen te leren begrijpen en zo de beste oplossingen te bedenken. Een wijze van innoveren die echt op het raakvlak van de markt en de klant ligt. Kortom, een super-enerverend en super-innoverend bedrijf. Als het bedrijf wordt overgenomen en niet meer op langetermijnresultaat wordt aangestuurd, is de enervering er snel af.

Ad heeft net getekend voor een nieuwe baan, als zijn vader op de koffie komt. Vader van Olphen is dan 65 jaar en heeft net een nieuw pand gekocht. De andere zoon Marc runt in dit bedrijf de productie. Zijn vader vraagt hem om het verhaal compleet te maken, de familietraditie voort te zetten en in het bedrijf te komen. Ad is al van jongs af aan bij de ondernemersactiviteiten van zijn vader betrokken. De door zijn vader opgezette soepfabriek Havox en later het huidge bedrijf Henri, waren vaste gespreksonderwerpen tijdens het avondeten. En als er vriendjes mee-eten, zijn ze steevast proefkonijn om een nieuw product te testen. Hij zegt tegen de geboden kans dus graag en volmondig: ja! Het werken in een familiebedrijf ziet hij ook als een belangrijk aspect van het leven. Een familiebedrijf heeft, met zijn historie en traditie, haast iets spiritueels. Dat is een heel hecht en echt gevoel wat in het bedrijf blijft leven als je dat als familie koestert.

Ad en zijn vader hebben qua karakter erg veel gemeen en botsen in het begin flink. Het overdrachtsproces wordt door Obers (later Camps-Obers) begeleid. Deze geeft aan dat de botsing tussen de beide generaties niet te voorkomen is, maar ook garant staat voor succes. Een voorspelling die in 2012 blijkt uit te komen.

Het bedrijf dat Ad van zijn vader overneemt kent een lange traditie. Na generaties van slagers, heeft Opa van Olphen een specerijenbedrijf opgezet. Opa kwam vroeg te overlijden, waarna bij gebrek aan tijdige opvolging, de familie het bedrijf verkocht. Het bedrijf vormt de basis voor het latere Euroma. Vader van Olphen zet later onder een nieuwe naam een nieuw bedrijf op. Havox: een soepenfabriek. Maar als hij midden veertig is en het bedrijf naar zijn zin een te grote omvang krijgt, verkoopt hij het in 1979 volledig. Hij stort zich vol overgave op een nieuw doel: hij wil de slagers van Nederland het vak van traiteur leren. En hen op die wijze de slag met de supermarkten laten winnen. Naam van het bedrijf: Henri.

Hij laat naast zijn huis een garage bouwen, met daaronder een enorme kelder. In die kelder een proefkeuken, waar slagers samenkomen om te experimenteren en te proeven. Het wordt al snel een groot succes waar alleen de kelder te klein voor is. Er wordt een schuur ingericht als productieruimte waarin een oude verfmenger en betonmixer worden gebruikt om marinades, groentemelanges en kruidenmelanges te bereiden. Ook importeert het bedrijf pizzabodems en basisproducten als quiches en pizzasaus. Als ook de schuur te klein wordt, betreft Henri het oude bedrijfspand van Havox. Dat is in gebruik als caravanstalling. Bij elke groeistuij moeten er enkele caravans wijken. Een grote groeistuij volgt als AC restaurants zich op een zeker moment bij Henri meldt. Het is voor hen een probleem om in al hun wegrestaurants een constante kwaliteit verse soepen en sauzen te serveren. Het is lastig om ervaren personeelsleden te krijgen. En als ze die krijgen, gaan die vaak eigenwijze chefs, onmiddellijk hun eigen receptuur introduceren. Ze krijgen veel klachten van klanten en zijn naarstig op zoek naar een oplossing. Henri gaat voor AC restaurants soepen en sauzen maken. De kracht zit enerzijds in de receptuur en anderzijds in het proces. Zoals Ad het vertelt: we maakten toen al een ambachtelijk product, maar met een receptuur die opschaalbaar was. Later zal Ad deze wijze van gezamenlijk innoveren, zoals hij die had gezien bij Raychem nog vaker herhalen. Mooi voorbeeld daarvan is de introductie van yoghurtdressings. Tot dan toe gebruiken alle producenten geen verse yoghurt als basis, maar yoghurtpoeder. Henri ziet kans om zijn product zo samen te stellen dat verse yoghurt als basis kan worden gebruikt en daarmee de smaak sterk te verbeteren. Niet zozeer de innovatie zelf, maar vooral ook de wijze waarop die innovatie tot stand komt is een belangrijk aspect van het levensdoel dat Henri voor ogen heeft. En dat hebben ze samen ook als volgt verwoord:

Henri is een bevlogen culinaire inspiratiebron en treedt op als een warm onafhankelijk familiebedrijf. Plezier en enthousiasme staan centraal. Ze verstaat de kunst om moeiteloos culinaire specificaties op te schalen, de kwaliteit te borgen en meerwaarde te garanderen. "Vrijheid", "duurzaam ondernemen" en "echt" zijn haar belangrijkste principes. Henri wil een creatieve verleider zijn die als bruisend culinair centrum echte verbindingen aangaat waar we allemaal beter van worden.

Innovatie begint bij Henri, vanuit de principes waar ze als bedrijf voor staan. Hun basisprincipes zitten heel diep, net zo diep als de normen en waarden van het familiebedrijf. De drijvende kracht is om samen met klanten en specialisten uit de branche kwalitatief hoogwaardige producten te maken, zoals een goede kok ze ook zou maken. Vervolgens is een van hun kerncompetenties om deze ambachtelijke producten dan in een industriële omgeving op grote schaal te produceren. Door de veranderingen in de markt, maar ook door de continue wens tot verbetering van hun eigen product, is het assortiment altijd aan verandering onderhevig. Was enkele jaren geleden, poeder nog onderdeel van de tomatensoep, later werd deze in enkele stappen helemaal vers. Tegenwoordig is deze zelfde tomatensoep helemaal "clean label" en de volgende stap is om samen met ZLTO alle ingrediënten in de regio te telen. Op dezelfde wijze is babi pangang ontwikkeld tot een product met een "beter leven"-keurmerk (het enige in Nederland) en de hachee wordt alleen vervaardigd met vlees van runderen uit de nabije regio.

Hun productie-innovatie is ook leidend voor de procesinnovaties die ze doorvoeren. Uiteraard is efficiency in een industriële omgeving waarin volumes worden gedraaid belangrijk. Maar veel vaker komen procesinnovaties tot stand door de zoektocht naar kwalitatief betere producten. En dat vinden ze bij Henri ook absoluut de enige en juiste volgorde. De afstemming met de markt blijft een van hun kernactiviteiten. Ze hebben vrijwel geen commerciële mensen in dienst, maar louter mensen met een culinaire achtergrond. Die lopen bij een klant de keuken in om mee te helpen en te proeven. Soms maken deze mensen wel eens een commerciële blunder, maar die lost Ad dan lachend op. Naast een grote genietter van lekker eten, is Ad een groot liefhebber van muziek. Hij ziet in koken dan ook grote overeenkomsten met het bouwen van een muziek-installatie. Het draait allemaal om de compositie van de juiste ingrediënten, de juiste materialen voor een optimaal resultaat. Alleen door dat op exact de goede manier te doen, breng je de juiste emotie over. Daar is geen wetenschappelijk bewijs voor, maar je kunt het wel horen en proeven! En alleen door die juiste emotie, kun je een van oorsprong zeer traditionele markt van voeding, overtuigen om met innovatieve, ambachtelijke en eerlijke producten te koken. Alleen door die compositie in samenwerking met de markt te maken.

“Een familieband werkt innovatie in de hand”



LEVO®

Verslag interview Levo

PTO MScBA / drs. Bedrijfskunde

F.M. Dankers 33 33 17

Dit interview is gehouden in het kader van een onderzoek naar de relatie tussen innovatie en familiebedrijven. Dit onderzoek is ten behoeve van de afstudeerscriptie van Frans Dankers. Uiteraard zullen de gegevens uit dit interview aan u ter accordering worden voorgelegd en daarna strikt vertrouwelijk, en alleen ten behoeve van dit onderzoek, worden gebruikt.

Levo, Franeker 20 juli 2012 Jurjen, Simon en Birgit Rollingswier

Ik ben op bezoek bij de familie Rollingswier in Franeker. Naast een vermakelijk en open gesprek, krijg ik ook het hele bedrijf te zien. Een prachtig ultramodern bedrijf in een historisch pand gelegen aan de Prins Hendrikkade. Het pand is al tientallen jaren in de familie. Jurjen vertelt dat zijn vader het pand in de jaren zestig aankocht voor 200.000,- gulden, waarna hij het de volgende dag met winst doorverkocht. Maar na drie dagen kreeg hij spijt en kocht het terug en liet de tijdelijke koper daar 25.000,- gulden aan verdienen. Jurjen lacht als hij vertelt dat hij zijn vader daar tot op de dag van vandaag dankbaar voor is. Het hele pand is inmiddels een rijksmonument geworden en wordt door de familie uitstekend onderhouden. Hierdoor blijft het niet alleen behouden voor de omgeving en de familie, maar behoudt het ook zijn unieke uitstraling die de status van Levo ondersteunt.

Als gezegd is Levo gevestigd in Franeker; en dat is al zo sinds 1916. Het is de oudste Friesche margarinefabriek. Levo maakt plantaardige oliën, margarines, mayonaise, fritessaus, curry en ketchup. Ze verpakken al die producten in uiteenlopende en vaak ook innovatieve verpakkingen zoals 5 en 20 liter blikken, cans van 10 liter, pomp systemen, flessen, stazakken, knijpverpakkingen, zakken etc. Hun "recept" noemen ze zelf dat ze met inventiviteit en een innovatieve geest op eigen kracht en kennis varen.

Het bedrijf is telkens van de ene generatie op de andere over gegaan. Maar dat was niet altijd vanzelfsprekend. Zoals Jurjen dat op zijn eigen wijze omschrijft is het vaak de 1^e generatie die verwerft, de 2^e generatie die vererft en de 3^e generatie die bederft. Jurjen was 23 jaar oud toen hij eigenlijk aan de Boston University wilde gaan studeren. Maar zijn moeder vroeg hem de zaak te gaan leiden. Vader Rollingswier was kort daarvoor overleden en moeder was bang dat het familiebedrijf failliet zou gaan. Jurjen stapte er in 1979 vol goede moed in. Hij moest echter opboksen tegen de bestaande cultuur en medewerkers, zonder dat hij enige zeggenschap had. Toch zag hij wel een goede toekomst voor hem en het bedrijf, maar niet zonder eigenaar te zijn. Na 3 maanden stelde hij zijn moeder voor, dat hij het bedrijf zou kopen of iets anders zou gaan doen. Op die wijze wist Jurjen het bedrijf voor zichzelf te verwerven. Toen hij het bedrijf overnam draaide het met

verlies. De grootste concurrent, Smilde, belde om hem succes te wensen. Als het niet mocht lukken, mocht Jurjen altijd bellen om hulp. Hij werkte die eerste jaren 7 dagen in de week, 14 uur per dag. Maar het resultaat van die noeste arbeid bleef niet uit. Al na een jaar was het bedrijf weer zo gezond, dat er ruimte was om te investeren. En dat, zegt Jurjen, is randvoorwaardelijk voor het langetermijnsucces van je bedrijf. En dat onderstreept ook de belangrijkste doelstelling van het bedrijf: continuïteit. Ze willen mooie producten maken, samen plezier hebben in het werk en genoeg verdienen om te kunnen investeren.

Inmiddels zijn we 33 jaar later. Jurjen heeft 4 kinderen gekregen, waarvan er twee volop actief zijn in de zaak. Hij denkt al wel na over de overdracht van de aandelen, maar wil nog geenszins nadenken over stoppen. Zoon Simon is fulltime actief in het bedrijf en houdt zich vooral bezig met het klantencontact. Dochter Birgit is moeder van 3 kinderen en werkt 3 dagen in de week. Zij houdt zich vooral bezig met het inkoopproces. Het beheren van de juiste strategische voorraden, het onderhandelen met leveranciers, het kopen van de beste ingrediënten op het juiste moment. Dat is allemaal haar vakgebied geworden. En in een hoogvolumebedrijf als Levo is dat een strategisch belangrijke rol. De kennis die Levo hierdoor van de grondstoffenmarkt heeft, delen zij ook met hun strategisch belangrijke klanten. Jurjen ziet het als een groot compliment dat hun grootste klant inmiddels al niet meer met hem wil praten, maar liever met Birgit. Een duidelijke bevestiging dat ze elkaar niet alleen aanvullen, maar ook ruimte geven om zich ieder op de beste manier te ontwikkelen. En dat lukt alleen maar als hij zijn kennis durft over te dragen en zijn kinderen vrijheid van handelen geeft.

Simon en Birgit zijn al van jongs af aan in de fabriek te vinden. Ze hielpen na school met blikken stapelen en toen ze ouder waren, maakten ze op zaterdag de hele fabriek samen schoon. Niet omdat het moest, maar omdat ze het graag wilden. De laatste jaren hebben ze samen veel nagedacht over het productieproces. Ze hebben een nieuw tankenpark en een nieuwe sausfabriek gebouwd. Maar ook een gerobotiseerde verpakkingsmachine gekocht. Deze stelt hen in staat een innovatieve verpakking te gebruiken, zonder dat daar veel mankracht voor nodig is. Toen Jurjen een groep ondernemers uit de regio een rondleiding gaf, kreeg hij de vraag hoe het businessplan er uit zag; wat de paybacktime van de machine was? Hij moet hard lachen als hij vertelt dat het antwoord was, dat hij de machine op gevoel had gekocht. Simon vult zijn vader lachend aan en zegt: Jurjen is ons innovatieprogramma: een innovatieprogramma van 98 kilo, schoon aan de haak.

Maar het is niet alleen gevoel waardoor ze zich laten leiden. Zo hebben ze recent een externe specialist het hele bedrijfsproces laten analyseren. Die heeft ook uitgebreid met elke medewerker gesproken om zo elk onderdeel tegen het licht te houden en

mogelijk te verbeteren. Op die wijze borgen ze dat de enorme investeringen optimaal en verantwoord worden benut.

Maar het belangrijkste vinden ze toch het contact met hun klanten. Door elke klant persoonlijk te benaderen en veel aandacht te geven weet de familie Rollingswier zich te onderscheiden van zijn concurrenten. Ze lossen een eventuele klacht bij voorkeur nog dezelfde dag op, als het moet zelfs in Maastricht, zegt Simon. Ze schakelen snel en zijn flexibel in hun oplossingen. Ze leveren kwalitatief goede producten in een innovatieve verpakking en hebben een modern productiebedrijf. Met dat complete plaatje zijn ze ervan overtuigd dat ze hun belangrijkste doelstellingen zullen halen: plezier in het werk en continuïteit voor het bedrijf.

“Een familiebånd werkt innovatie in de hand”



Verslag interview eierenglorie Vermeulen

PTO MScBA / drs. Bedrijfskunde

F.M. Dankers 33 33 17

Dit interview is gehouden in het kader van een onderzoek naar de relatie tussen innovatie en familiebedrijven. Dit onderzoek is ten behoeve van de afstudeerscriptie van Frans Dankers. Uiteraard zullen de gegevens uit dit interview aan u ter accordering worden voorgelegd en daarna strikt vertrouwelijk, en alleen ten behoeve van dit onderzoek, worden gebruikt.

Eierenglorie Vermeulen, 27 juli 2012Nico Glorie, Algemeen Directeur

Nico Glorie is bezig met facturen in enveloppen te stoppen als ik aan het einde van de middag binnenstap. Het zegt direct iets over de manier waarop hij zijn bedrijf leidt. Alle klussen moeten worden gedaan en dat doet Nico al ruim 30 jaar. Nico Glorie is de vierde generatie van een roemrucht geslacht van eierhandelaars. Zijn overgrootvader begon vanuit Castricum met het ophalen van eieren op de Veluwe, uiteraard in Barneveld. Met paard en wagen en later met een van de eerste Bedford vrachtwagens werden houten kisten met ruim 600 eieren opgehaald, om vervolgens in Noord Holland uitgevent te worden. Zo nam zijn vader het bedrijf ook over, en zette samen met zijn vrouw de onderneming in Castricum voort. Toen ze echter 8 kinderen kregen, besloot hij er een NV van te maken. Daarmee was hij niet alleen werknemer van zijn eigen bedrijf, maar kon het hele gezin ook in het ziekenfonds. Nico's vader overlijdt echter plotseling en veel te jong. Hij krijgt een fatale hartstilstand als hij 50 jaar oud is, een groot gezin en bedrijf achterlatend. Nico was 18 jaar oud en had nog geen enkel idee wat hij zou gaan doen. Zijn broer Hein was 19 en zat in militaire dienst. Hein had geen enkele ambitie om in de eierhandel te gaan, maar moeder zag dat anders. Via de burgemeester en de Kroon werd dispensatie verleend en de jonge militair kwam naar huis. Vanaf dat moment waren Nico en Hein in dienst van NV en onderhielden het gezin. Het was een hele zware tijd. De jongens waren onervaren in de handel, terwijl de macht van de supermarktketens sterk toenam. Ze waren nog echte broekies en werden door de concurrentie belaagd. Het netwerk van hun overleden vader bleek daar echter tegen bestand en ze werden door meneer Zwanenburg (eigenaar van de Vomar supermarkten) uitgenodigd. Uit sympathie voor hun overleden vader mochten ze een jaar lang, drie winkels bevoorraden. Toen ze dat uitstekend bleken te doen, kregen ze alle noordelijke winkels van Vomar en daarmee een hele grote klant. Maar het was fysiek ook zwaar werk. Ze leverden aan alle Schuitema winkels in Amsterdam en in heel Noord Holland. Nico lacht als hij de plaatsnamen van een route nog steeds weet op te dreunen: Abbekerk, Schagen, De Goorn, Stroet, Niedorp.... Het zijn allemaal piepkleine plaatsjes, met piepkleine supermarktjes. De meeste winkels bestelden zo'n 200 eieren en het was aanpoten om de route van 35 winkels zo snel mogelijk te doen. Dan in de middag terug naar Castricum. Daar waren inmiddels

nieuwe eieren geleverd, die gesorteerd moesten worden op grootte en kleur en daarna met de hand ingepakt moesten worden. Na het avondeten werden de vrachtwagens geladen en de administratie gedaan, dan op tijd naar bed om de volgende dag weer in alle vroegte een route rijden.

De beide broers slagen erin, het bedrijf in Castricum mooi te laten groeien. Ze verkopen eind jaren negentig zo'n 800.000 eieren per week. Maar ze zitten muurvast tussen de kerk en de huizen om hen heen. De gemeente legt steeds meer (letterlijke) drempels waardoor aan- en afvoer van eieren steeds lastiger wordt. Ze hebben van het geld dat ze verdienen, de rest van de familie uit kunnen kopen en een eigen bestaan opgebouwd. Maar er zit onvoldoende vermogen in het bedrijf om een grote investering van een paar miljoen te rechtvaardigen.

Dan ontmoeten ze de broers Vermeulen uit Uitgeest. Twee broers die ook hun vader veel te jong verloren en eenzelfde eierenhandel hebben. Zij hebben een soortgelijk probleem, naast het feit dat ze sterk afhankelijk zijn van èèn grote klant. De vier mannen kunnen het goed met elkaar vinden. Als ze met elkaar praten, gaat het alleen maar over eieren en de handel. Ze kopen zelfs al samen een stuk grond in Beverwijk als er verder nog niets getekend is. Dan nemen ze er een adviseur bij. Die weet niks van eieren en wil het daar ook niet over hebben. Ze moeten fuseren en dat gaat over geld. Dat helpt enorm. De adviseur blijkt niet alleen verstand te hebben van geld, maar ziet ook een potentieel risico in de fusie van twee bedrijfsculturen. Hij helpt ze het hele proces vast te leggen in een ISO certificaat. Als ze samen het nieuwe bedrijf starten is voor iedereen alles anders, maar het staat wel beschreven. Als de medewerkers, of de broers discussie hebben over een proces of afspraak, ligt daar het ISO handboek. Einde discussie, het blijkt een schot in de roos. De integratie is met een paar weken beslecht en ze hebben al snel een nieuwe gezamenlijke cultuur.

Inmiddels zijn de broers Nico en Hein weer met z'n tweeën. De broers Vermeulen zijn er mee gestopt. Ze hebben samen een enorme groei doorgemaakt. Door de goede integratie dankzij de ISO systematiek hebben ze zich staande weten te houden tussen de grote spelers. Ze zijn in omzet meer dan verdrievoudigd. Hun innovatiekracht heeft ze daar bij geholpen. Zoals Nico het uiteenzet, vinden ze zichzelf geen echte voorlopers, maar innovatie is wel noodzakelijk om te overleven. Met enige Noord-Hollandse bescheidenheid vertelt hij hoe ze in 2006 een compleet nieuw verzamel- en vervoersysteem met plastic trays hebben geïmplementeerd. Alle pluimveehouders moesten hiermee gaan werken. Dit bracht grote investeringen voor de pluimveehouders met zich mee. Eierenglorie hielp daarbij, maar ze hadden door hun voortvarendheid dit systeem wel als een van de eerste volledig in gebruik. Dit soort beslissingen nemen de broers op gevoel. We zien het; en we doen het; lacht

Nico. Volgens hem is dat de enige en meest verstandige manier van innoveren. Zo hebben ze ook de omschakeling van kooi-eieren naar scharreleieren gemaakt. Een aantal jaren geleden stond bij elke grote wederverkoper de protestorganisatie Wakker-Dier op de stoep. Eierenglorie zag de enorme druk die daar vanuit ging, aankomen en heeft haar pluimveehouders helpen te schakelen. Daar waar dat schakelen niet meer ging, hebben ze nieuwe leveranciers gezocht. Tot die tijd was ruim 50% van hun eieren afkomstig van pluimvee dat in kooien werd gehouden. In een tijd van 6 maanden is dat afgebouwd naar 0%. Nu is ruim 70% van de eieren afkomstig van scharrelkippen. 20% van kippen met een vrije uitloop en 10% van biologisch werkende pluimveehouders. Het is vooral de roep om duurzaamheid die bedrijven er toe heeft gezet om te gaan innoveren. Maar er is nog steeds ruimte om je te onderscheiden. Dat kan met het voeren van een eigen merk, of het leveren van niche producten zoals omega eieren. Maar volgens Nico Glorie is het onderscheidend vermogen van Eierenglorie toch vooral gebaseerd op het leveren van goede continue kwaliteit, en het leveren van service naar zowel je afnemers als naar de pluimveehouders.

De doelstelling die de broers voor het bedrijf hebben is vooral continuïteit. Continuïteit om het over te kunnen dragen aan de volgende generatie. De oudste zoon van Nico heeft daar wel zin in. Hij heeft een economische en logistieke opleiding, maar heeft nu elders een baan. En voorlopig vinden ze dat beiden prima. Ze zien het wel en te zijner tijd doen ze het

“Een familiebando werkt innovatie in de hand”



Verslag interview Beuk Foodservice

PTO MScBA / drs. Bedrijfskunde

F.M. Dankers 33 33 17

Dit interview is gehouden in het kader van een onderzoek naar de relatie tussen innovatie en familiebedrijven. Dit onderzoek is ten behoeve van de afstudeerscriptie van Frans Dankers. Uiteraard zullen de gegevens uit dit interview aan u ter accordering worden voorgelegd en daarna strikt vertrouwelijk, en alleen ten behoeve van dit onderzoek, worden gebruikt.

Beuk FS, Leimuiden 27 juli 2012 Beer en Geert Brinkers, Algemeen Directeur

Op een hele warme vrijdagmiddag heb ik een afspraak met Beer en Geert Brinkers, samen eigenaar van Beuk Foodservice. We hebben de afspraak bij hen op kantoor, aan de Dorpsstraat in Leimuiden, wie kent t niet..

Na eerst samen geluncht te hebben, beginnen we het interview. De vraag om iets over de historie van het bedrijf te vertellen, is het startsein voor een waanzinnig succesverhaal. Het bedrijf Brinkers stamt uit 1878 en is daarmee 134 jaar oud. Beer en Geert zijn inmiddels de zesde generatie ondernemers. De eerste generatie had een groothandel in eieren, boter en kaas. Deze producten werden rechtstreeks bij de boer gekocht, om die vervolgens in de stad aan wederverkopers te slijten. Later werden deze producten ook nog verder verwerkt en zo rolde de familie Brinkers in de productie van margarine. Deze werd aan melkboeren in de stad verkocht. We maken een stap in de tijd naar de derde generatie, als de Opa van Beer en Geert het bedrijf leidt. Hij heeft dan een hele margarineketen in eigen handen, van het raffineren tot aan de verkoop. Hij richt zich vooral op de verkoop van margarine aan de industrie. Maar hij maakt ook sauzen, mayonaise etc. Zijn zoon neemt dit bedrijf van hem over, maar ziet al gauw de concurrentiestrijd verhevigen. Er is door enorme investeringen door bedrijven als Unilever, veel overcapaciteit en er staat een enorme druk op de marges. Pa Brinkers neemt al gauw het besluit om ook in andere, aanpalende, markten te gaan ondernemen. Zo neemt hij van meneer Mol (en zijn vrouw Co) het bedrijf Molco over. Een bedrijf waar allerlei bladerdeeg en roomboterproducten voor bakkers worden gemaakt. Als hem dit echter te groot wordt, verkoopt hij het aan Unipro. Met het geld dat hij hiervoor krijgt, kan hij zijn vader met pensioen laten gaan en zijn zussen uitkopen. Daarmee was echter het meest winstgevende deel van de onderneming afgestoten. Hij bleef alleen achter, met een bedrijf in Zoetermeer wat gespecialiseerd was in consumentenmargarine. Om toch aan die margarine geld te kunnen verdienen, nu en in de toekomst, zet hij een gewaagde stap. Hij bouwt een gloednieuwe fabriek midden in de verlaten polder van Zeewolde. Het hele dorp loopt uit als de fabriek door de burgemeester op klompen wordt geopend. Pa Brinkers stak er al zijn kennis van margarineproductie in. Hij loopt dan al vanaf zijn 17^e in margarinefabrieken rond, weet hoe het product exact in elkaar zit en kent vele fabrieken als zijn broekzak. Hij steekt al die verworven kennis in zijn eigen nieuwe

fabriek waarmee deze het toonbeeld wordt van moderne industriële efficiency. Alle margarinefabrieken werden tot dan toe steeds groter en volumineuzer. Maar Pa Brinkers denkt een proces uit, waarmee kleine batches kunnen worden gedraaid, echter met behoud van de benodigde schaalvoordelen. Daarmee kun je de kwaliteit veel beter borgen, maar je bent ook veel flexibeler voor verschillende segmenten, markten en hun wensen. De fabriek staat er nog steeds (sinds 1999 in handen van Van Dijk) en is nog steeds een de meest efficiënt ingerichte margarinefabrieken ter wereld. Vanuit deze fabriek moet Brinkers blijven opboksen tegen de grote spelers in de Nederlandse markt, dus hij besluit zijn grenzen te gaan verleggen. Vanuit Zeepolder richt hij zijn blik op het Oostblok. Hij doet goede zaken in landen als Polen, Hongarije, Tsjechië, Denemarken, Roemenie, Rusland, Kazachstan etc. . Als de afzet in de verschillende landen toeneemt, wordt er door Brinkers in elk land een margarinefabriek opgezet, soms overgenomen. Als dan in 1989 de Berlijnse muur valt, blijkt dat een zeer waardevolle strategie. De Oost-Europese overheden doen er alles aan om hun eigen maakindustrie te beschermen en stellen enorme importheffingen in. De aanwezigheid van Brinkers met eigen fabrieken in die landen, maakt dat hij, zonder die heffingen, mee kan liften op de ontwikkeling van die economieën. Het geld dat in Oost-Europa wordt verdiend, wordt in Nederland aangewend om andere bedrijven te kopen. Kleine, maar ook grote bakkerijen, fabrieken waar soezen worden gemaakt, een kapselabriek en een fabriek waar nat gebak wordt geproduceerd: Beuk.

Op het moment dat grote bedrijven als Unilever hun strategie ook op het oosten richten, besluit Pa Brinkers dat hij met pensioen wil. Hij verkoopt een hoop van zijn bedrijven en gaat andere bedrijven adviseren over de inrichting van hun productieprocessen. Hij heeft vier zonen. Geert was na het behalen van zijn MBA in New York blijven hangen. Hij had volstrekt geen ambitie om in het bedrijf van zijn vader te stappen. Hij werkt inmiddels twee jaar als financieel adviseur voor een hedgefund als zijn visum afloopt. Hij staat op een splitsing en besluit om terug te gaan naar Nederland. Broer Beer heeft twee taartenwinkels opgezet en die draaien zelfstandig en goed. Om de tijd te doden helpt hij een marketingbedrijf waar hij nog ooit stage had gelopen, reorganiseren. Als in 2011 zijn broer voor zijn neus staat, besluit hij zijn taartenwinkels te verkopen en samen bij Pa in het bedrijf te stappen. Het is alles behalve een gespreid bedje. Eigenlijk staat het bedrijf Beuk op de rand van de afgrond. Ze slanken het bedrijf af en laten het doorstarten als een verkooporganisatie. Ze vragen aan hun grootste toeleverancier om samen een partnerschap op te zetten en zo de markt te gaan ontwikkelen. Deze beantwoordt hun vraag met een prijsverhoging van 18%. Doordat ze met al hun grote klanten vaste prijsafspraken hebben, zitten ze klem. Vervolgens loopt de kwaliteit ook hard achteruit. Er waren veel manco's, de taarten werden verkeerd gesneden, verkeerde taarten in de verkeerde dozen, kortom ze werden niet echt partners. Ze besluiten de

connecties van Pa in Oost Europa te gebruiken en kopen een bladerdeegfabriek in Slowakije. Het is een grote hal, met maar een hele kleine lijn waarop diepvries bladerdeegplakjes worden gemaakt. In een half jaar tijd zetten de broers in de hal een productielijn voor appeltaarten neer. Ze prijzen het technisch vernuft van de Slowakezen. Deze werken nog echt ambachtelijk, maar dan met modern gereedschap. Ze kunnen de lijn volledig neerzetten met tweedehands machines, die door hun eigen mensen worden gemodificeerd.

Vandaag beseffen de broers dat het bedrijf echt aan een zijden draadje heeft gehangen. Het heeft ze veel stress en slapeloze nachten opgeleverd. Maar ook een bedrijf met een kleine, maar solide basis. Ze werken in Nederland met 5 mensen, inclusief henzelf. In Slowakije werken 50 mensen, maar de helft daarvan zijn flexwerkers. Daarmee zijn ze klaar om de Nederlandse activiteiten verder uit te bouwen. Ze zijn nu de grootste en bekendste aanbieder van allerlei soorten appeltaarten. Maar met de overcapaciteit die er in Slowakije is, kunnen ze nog heel veel meer. Ze willen vooral kijken naar producten die vroeger heel bekend waren, maar nu nog maar door enkele plaatselijke bakkers worden geproduceerd. Ze zijn de hele markt en de historie van gebak, koekjes, taarten en allerlei bladerdeeg producten aan het afstruinen naar potentiële producten. Die willen ze vanaf het einde van dit jaar op de markt gaan zetten. Daarnaast hebben ze nog het merk Goultier. Onder dat label maken ze allerlei producten voor de institutionele markt, zoals cakes, saucijzenbroodjes, soesjes en desserts. Ook hier willen ze mee verder. Ze zien dat de grote concurrenten, waaronder ook het oude Molco, die markten laat liggen. Daar hebben grote aandeelhouders, alles wat innovatief en niche was eruit gesaneerd; op jacht naar meer aandeelhouderswaarde. Deze markt willen ze op eigen kracht en met autonome groei oppakken. Ze willen niet meer, zoals Pa Brinkers deed, bedrijven opkopen. De groei gaat daarmee wel heel snel, maar je koopt ook alle ellende en historie van die bedrijven. Ze willen het graag beheersbaar en overzichtelijk houden.

Volgens hen zit het geheim van innovatie in het goed luisteren naar je klant, vaak inkopers. Deze mensen weten wat er in de markt speelt, wat er gevraagd wordt, waar ruimte voor is. Met hun flexibele instelling, maar vooral hun flexibele onderneming, kunnen ze snel schakelen. Producten die vandaag worden bedacht, staan volgende week al in een proefsessie. Daarnaast vinden ze het werk gewoon erg leuk en uitdagend, zien ze nog heel veel kansen. Zo hebben ze al gezien dat de leverancier van gewassen en gesneden appels, er een hele mooie auto van kan rijden. Dat wordt vast een volgend project. Het zijn rasechte ondernemers, de gebroeders Brinkers. Ze zien zichzelf vooralsnog meer als cowboys, sneller schieten dan de concurrent en nog raak ook!

“Een familieband werkt innovatie in de hand”



Wild & Gevogeltegroep

Verslag interview Wild & Gevogelte Groep

PTO MScBA / drs. Bedrijfskunde

F.M. Dankers 33 33 17

Dit interview vindt plaats in het kader van een onderzoek naar de relatie tussen innovatie en familiebedrijven. Dit onderzoek is ten behoeve van de afstudeerscriptie van Frans Dankers. Uiteraard zullen de gegevens uit dit interview aan u ter accordering worden voorgelegd en daarna strikt vertrouwelijk, en alleen ten behoeve van dit onderzoek, worden gebruikt.

W&G Groep,

Ede 30 juli 2012Victor & Wilco Brinkhorst, Algemeen Directeur

Vader Brinkhorst wordt in Ellecom geboren als de zoon van een groenteboer. Dit vak stond hem echter niet aan, hij wilde z'n leven niet slijten tussen de bloemkolen en dus koos hij het vak van postbode. Hiervoor verhuisde hij naar Ede en ging daar in de kost. Hij kreeg alle wijken in het buitengebied en verdiende met het ophalen van kippen een centje bij. Dat ging als volgt: hij gaf de post af bij een boer, deze gaf hem een paar levende kippen mee en met de volgende bezorggronde leverde hij deze kippen geslacht weer af. Op deze wijze rolde de familie Brinkhorst in het poeliersvak. Als hij trouwt kan hij van zijn schoonvader, die panden verhuurt in het centrum van Ede, een oude slagerij huren. Daar begint hij zijn eerste echte poelierwinkel in 1957. Van de opening werd prachtig verslag gedaan in de plaatselijke courant, voorzien van een mooie foto van de poelier in een witte jas staande voor zijn winkel. Maar het mocht niet baten, de klandizie bleef de eerste weken uit en de jas bleef wit. Kip was in die tijd nog echt en luxe product, wat men maar eens in de vier weken at. Pa Brinkhorst ging echter niet bij de pakken neerzitten, de kost moest immers wel verdiend worden. Samen met zijn zwagers ging hij ganzeneieren uitbroeden. Deze verkochten ze dan aan ganzenmesters in Duitsland, met de afspraak dat de poeliers de ganzen na enkele maanden (levend) mochten plukken. Het dons van de nog jonge ganzen verkochten ze dan weer in Nederland, aan bijvoorbeeld fabrikanten van kussens. Die creativiteit tekende Pa Brinkhorst. Daarnaast bleef hij ook succes nastreven met zijn poelieractiviteiten. Als de klanten niet naar zijn winkel kwamen, dan moest hij ze zelf maar opzoeken. Met al zijn verkoopcharmes, maar zeker ook zijn vakkennis, ging hij aan restaurants in de omgeving leveren. Restaurants met prachtige namen, die vaak nu nog steeds bestaan en klanten van het huidige familiebedrijf zijn. Mooie voorbeelden zijn: De Witte Hinde, Planken Wambuis en de Reehorst. Maar door die klanten werd ook de interesse van het streekziekenhuis de Gelderse Vallei in Bennekom gewekt. En daarmee kwam de omzet in een stroomversnelling. Dit ziekenhuis had een regionale opleidingsfunctie. De keuken werd continue bevolkt door stagiaires vanuit de hele regio. Zij maakten kennis met de kwaliteit en service van Brinkhorst en namen die ervaring mee naar hun

definitieve werkplek. Het werkte als een olievlek in de regio en al snel ook daarbuiten.

Inmiddels zijn de twee oudste zonen Wilco en Victor dan al naar de middelbare vakschool gestuurd. De jongste zoon verkiest een andere richting en gaat naar de HEAO. Wilco en Victor hebben al van jongs af aan in het bedrijf mee gewerkt. Al toen ze zes jaar oud waren, mochten ze stickers plakken op de wildhachee verpakking. En later op vrijdagmiddag op de Veluwe een geschoten damhert mee ophalen, of op zaterdag mee helpen plukken en fileren.

Als de broers afstuderen willen ze nog iets van de wereld gaan zien. Een jaar naar Australië lijkt ze wel wat. Pa wil er niets van weten, hij wil geen jaar wachten. Je kunt nu beginnen of niet. Victor is de oudste en komt als eerste in de zaak. Hij heeft elke dag hooglopende ruzie met zijn vader. Elke dag maar één keer, maar wel van s'morgens acht tot s'avonds zes. Victor had geleerd dat je gekoeld moest vervoeren, maar Pa Brinkhorst vond de ongekoelde bestelauto's nog prima kunnen. Hooglopende discussie. Drie weken later had Pa ze toch besteld, vond het eigenlijk al langer nodig, zei Pa dan. Weer discussie. Ze houden het uiteindelijk maar een paar maanden samen uit en Victor vertrekt. Hij wil carrière gaan maken bij Albert Heijn, maar mag beginnen in de slagerij van de plaatselijke supermarkt. Na twee weken heeft hij al door dat hij veel geduld zal moeten hebben en vindt, met wat hulp van Pa een nieuwe baan. Hij gaat werken bij het Hollands Wildhuis in Eindhoven bij Piet van den Burg. Deze heeft al vaker een opvolger in zijn zaak genomen, maar tot op heden zonder succes. Victor neemt een goede accountant in de arm en zet samen met van den Burg de transactie op papier. Wilco is in de tussentijd ook klaar met zijn opleiding en maakt een betere start met zijn vader. Volgens Wilco kwam dit enerzijds doordat Pa geleerd had van de botsing met Victor, anderzijds ook door de karaktersverschillen. Enkele jaren later neemt Victor nog een tweede bedrijf over, Van Leeuwen in Zoetermeer. Van Leeuwen had ook geen opvolgers in huis, wilde nog wel blijven werken, maar wilde niet langer de verantwoordelijkheid dragen. Vanaf dat moment hebben de beide broers dus samen een drietal bedrijven en introduceren ze een landelijke overkoepelende naam: Wild & Gevogelte Groep, kortaf W&G genaamd.

Ze besluiten hun eigen logistiek te houden, maar zijn door hun landelijk netwerk ook interessant geworden voor nationale klanten die samenwerken met distributeurs. Daar sluiten zij zich bij aan, zonder hun onafhankelijkheid in te leveren. Dat levert hen een enorme stimulans in de omzet en hun netwerk. Daardoor verplaatsen ze de bedrijven in Eindhoven en Ede, vanuit het centrum van die steden naar een industrieterrein buiten de stad, om de expansie aan te kunnen.

Wilco en Victor hebben een goede verdeling van taken en werkzaamheden. Ze zijn kritisch op elkaar, maar vullen elkaar ook goed aan. Victor is altijd bezig met koken en liefst zo authentiek mogelijk. De creativiteit die daarmee vrij komt, gebruiken ze voor de innovatie van hun assortiment. Elke week komen er wel nieuwe producten bij, terwijl Wilco ziet dat een goed product pas omzet genereert twee jaar na de introductie. Het innovatieproces zien ze samen toch als een tweede natuur, als een gewoonte zonder dat het nu echt een doel is. Het moet steeds anders, beter, vernieuwender. Klanten zijn hierin een heel belangrijke stimulans en stuurmiddel. Zij komen met vragen en problemen en hopen op een creatieve oplossing van W&G. Bij dat creatieve proces zijn veel medewerkers betrokken. Dit gebeurt onder aanvoering van hun productontwikkelaar die daarnaast Chef d'equipe is van het nationale kookteam. Ze ontwikkelen nieuwe producten die authentiek van smaak moeten zijn, makkelijk te bereiden, magerijk en die weinig derving veroorzaken. Maar wat ze vroeger al in de winkel hebben geleerd: wie betaalt, bepaalt. Dus de klant mag uiteindelijk kiezen. Voor elk probleem dat een klant bij hen neerlegt, bedenken ze een drietal oplossingen, de klant bepaalt welke uiteindelijk wordt geïntroduceerd. De bemoeienis van Victor en Wilco in dit proces blijft wel belangrijk. Zij weten uiteindelijk het team te motiveren om snel met de juiste oplossingen te komen. Je moet snel de juiste vertaalslag maken.

De doelstelling van de beide broers is om het bedrijf de komende 10 tot 15 jaar in ieder geval te blijven leiden. Ze willen dat het een mooi, gezond en innovatief bedrijf blijft. Ze willen het klaarmaken voor de toekomst, die niet afhankelijk is van hen beiden, of eventuele opvolgers uit de familie. Ze hebben nog vreselijk veel ideeën en plannen om verder uit te breiden en om te ondernemen. Het geld dat de komende jaren verdiend zal worden, investeren ze dan ook in de onderneming. Daarmee is volgens hen de continuïteit van het familiebedrijf het beste gebaat. Want ze willen graag dat mensen nog lang kunnen genieten van de overheerlijke producten van de beste wild- en gevogelteleverancier van Nederland.