

Wie is de baas?

De rol van organisatiestructuur binnen
familiebedrijven bij managementinnovatie



Thomas Frankhuizen (307240)

Strategisch Management

Parttime Master Bedrijfskunde
Rotterdam School of Management / Erasmus Universiteit
Frank Wijen (coach) / Gerrit van Bruggen (meelezer)

Rotterdam, 15 september 2013

VOORWOORD

“Het heeft twee jaar geduurd. Twee jaar tot dit moment. Het is klaar, het is op, het is af. En hoe. Op sommige momenten leek er geen einde aan te komen, maar tijd om adem te halen was er niet. Er was maar één remedie: doorgaan. En het liefst nog iets harder dan daarvoor. De afgelopen twee jaar hebben mij vele hoogtepunten gebracht, maar ook enkele dieptepunten. Er zijn momenten geweest dat ik het overzicht kwijt was, maar gelukkig zijn er genoeg mensen geweest die me weer op weg hebben geholpen. Ik begon deze reis alleen, maar eindig deze reis met vrienden voor het leven. De ‘autist’, de ‘professor’ en onze ‘Cabo’ zijn slechts enkele voorbeelden van personen waar mijn dankbaarheid naar uit gaat. Ook voor de mensen thuis was het een zware tijd, waarbij zij niet altijd bovenaan stonden. Ik waardeer hen, en één iemand in het bijzonder, enorm voor hun geduld en begrip. Het zal raar klinken, maar ik ga het missen, ondanks dat ik enorm blij en trots ben op het eindresultaat.”

Thomas Frankhuizen
September 2014

MANAGEMENT SAMENVATTING

Doordat de wereld om ons heen sneller verandert dan ooit, vraagt dit veel van de verandercapaciteit van bedrijven. Technologische innovaties gaan sneller en bedrijven moeten steeds sneller mee veranderen om onderscheidend te blijven. Hierdoor wordt het behalen van een duurzaam concurrentievoordeel door technologische innovatie steeds moeilijker (Teece, 2007). Andere soorten innovaties, zoals organisationele innovatie, administratieve innovatie en managementinnovatie, hebben hierdoor de afgelopen jaren meer aandacht gekregen (Volberda *et al.*, 2013). Deze niet-technologise innovaties zijn impliciet van aard, daardoor moeilijker te imiteren en leiden sneller tot een duurzaam concurrentievoordeel (Teece, 2007). In dit onderzoek staan familiebedrijven, de top management teams in het bijzonder, centraal, doordat zij de ruggengraat van de nationale economieën vormen en het onderzoeksgebied nog relatief jong is (Ernst & Young, 2012; Kraus *et al.*, 2012). De onderzoeksvraag is als volgt: *“Hoe wordt managementinnovatie binnen familiebedrijven beïnvloed door de organisatiestructuur, in het bijzonder de samenstelling van het top management team?”*. Dit onderzoek is gericht op de samenstelling van het top management team, doordat de familie zelf familiebedrijven onderscheiden van niet-familiebedrijven.

Ten behoeve van een rijke en gevarieerde dataverzameling zijn vier familiebedrijven selectief gekozen. Deze bedrijven hadden allemaal een verschillende samenstelling van het top management team, waarbij verschillen waren in de soort generatie, het aantal generaties en de ratio van het aantal familieleden versus niet-familieleden. Er zijn diverse interviews afgenomen met werknemers uit alle lagen van de organisatie om een realistisch en volledig beeld te krijgen. Daarnaast zijn enkele experts op het gebied van familiebedrijven en managementinnovatie geïnterviewd om uitspraken en bevindingen te toetsen en meer onderbouwing te geven.

Uit het onderzoek komen een aantal interessante bevindingen. Zowel de soort generatie (oprichter, partnerschap en consortium), als het aantal generaties en de ratio van het aantal familieleden versus niet-familieleden in het top management team lijken van invloed te zijn op de mate van managementinnovatie. Iedere soort generatie heeft haar eigen kenmerken, welke bevorderlijk of minder bevorderlijk zijn voor de mate van managementinnovatie. Twee generaties in één management team kan leiden tot een hogere mate van managementinnovatie, maar kan ook een negatieve invloed hebben, afhankelijk van de capaciteiten en persoonlijkheid van de managers. Buitenstaanders lijken wel een positieve invloed te hebben op de mate van managementinnovatie. Niet-familieleden worden op hun kwaliteiten en toegevoegde waarde geselecteerd, terwijl dit bij familieleden minder vaak het geval lijkt te zijn.

Er zijn ook een aantal andere antecedenten gevonden, welke een belangrijke rol lijken te spelen, zoals de leeftijd van managers, de functieverblijftijd en de levensfase van een familiebedrijf. Cognitieve vaardigheden nemen af naar mate managers ouder worden. Hierdoor zijn jongere managers beter in staat om nieuwe ideeën te bedenken en te implementeren. Des te langer een manager in zijn functie zit, des te meer risico-avers een manager lijkt te worden. Beide aspecten lijken van invloed op de mate van managementinnovatie. Als derde is de levensfase van een

familiebedrijf van invloed op de mate van managementinnovatie. Een startend klein bedrijf heeft een andere type manager nodig, dan een sterk groeiend of volwassen familiebedrijf. Tot slot lijken er ook onderlinge verbanden te zijn. Het lijkt aannemelijk dat de levensfase van een familiebedrijf ook gerelateerd is aan de soort generatie in het top management team. Daarnaast neemt de functieverblijftijd toe met de leeftijd van de managers. Dit wordt onder andere meegegeven als aanbeveling voor verder onderzoek.

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD.....	3
MANAGEMENT SAMENVATTING	5
H1. INTRODUCTIE	9
AANLEIDING.....	9
BIJDRAGE	11
VRAAGSTELLING	12
OPBOUW	12
H2. LITERATUURONDERZOEK.....	13
2.1 STRUCTUUR VAN FAMILIEBEDRIJVEN	13
DE DEFINITIE.....	13
DE (TRADITIONELE) STRUCTUUR.....	15
VERSCHILLENDE BELANGEN	17
DE SAMENSTELLING VAN HET TOP MANAGEMENT TEAM	18
SAMENVATTING	20
2.2 MANAGEMENTINNOVATIE.....	21
DE DEFINITIE, HET NUT EN HET PROCES	21
STRUCTURELE ANTECEDENTEN.....	24
SAMENVATTING	26
2.3 DE STRUCTUUR VAN HET TOP MANAGEMENT TEAM ALS ANTECEDENT	27
THEORETISCH MODEL	30
H3. METHODOLOGIE	32
3.1 EMPIRISCHE METHODE	32
BETROUWBAARHEID, HERHAALBAARHEID EN VALIDITEIT	32
3.2 STEEKPROEFOPZET	33
3.3 DATAVERZAMELING	34
3.4 DATA-ANALYSE	36

H4. RESULTATEN.....	38
4.1 BESCHRIJVING CASES.....	38
4.2 SOORT GENERATIE	41
4.3 AANTAL GENERATIES.....	46
4.4 RATIO FAMILIELEDEN VERSUS NIET-FAMILIELEDEN	50
4.6 OVERIGE BEVINDINGEN.....	55
H5. DISCUSSIE, BEPERKINGEN, CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN.....	60
5.1 DISCUSSIE	60
SOORT GENERATIE	60
AANTAL GENERATIES.....	61
RATIO FAMILIELEDEN VERSUS NIET-FAMILIELEDEN	62
OVERIGE BEVINDINGEN.....	63
5.2 BEPERKINGEN	64
5.3 CONCLUSIES.....	65
5.4 AANBEVELINGEN	67
AANBEVELINGEN VOOR VERVOLGONDERZOEK.....	67
PRAKTISCHE AANBEVELINGEN	68
REFERENTIES.....	69
BIJLAGEN	74
BIJLAGE A: INTERVIEWVRAGEN.....	74

H1. INTRODUCTIE

AANLEIDING

Familiebedrijven worden veelal gezien als ruggengraat van de nationale economieën. Meer dan 60% van de bedrijven in Europa en in Verenigde Staten zijn familiebedrijven, welke ongeveer 50% van de totale werkgelegenheid faciliteren (Ernst & Young, 2012). Ook binnen de wetenschap wordt de rol van familiebedrijven in toenemende mate onderzocht en wordt er zelfs beweerd dat ongeveer 85% van alle bedrijven binnen de OECD-landen familiebedrijven zijn (Kraus *et al.*, 2012). Ondanks dat familiebedrijven al eeuwenoud zijn en een belangrijke rol spelen in de wereldeconomie, is het onderzoek op dit gebied, zowel kwantitatief als kwalitatief, lang achter gebleven en neemt dit pas de laatste jaren sterk toe (Craig & Lindsay, 2002; Kraus *et al.*, 2012). Familiebedrijven zorgen voor werkgelegenheid, nieuwe innovatieve technologieën en verbeteren zelfs de kwaliteit van het leven (Astrachan, 2003). Daarnaast spelen zij een essentiële rol bij de ontwikkeling van nieuwe bedrijven en investeren zij vaak in opstartende bedrijven, welke vervolgens nieuwe werkgelegenheid verschaffen en zorgen voor economische en technologische groei (Astrachan *et al.*, 2003).

Er zijn twee verschillende en tegenstrijdige denkbeelden over familiebedrijven. Aan de ene kant wordt beargumenteerd dat de eigendoms- en besturingsstructuur van familiebedrijven leidt tot continuïteit, waarbij families lang achter hun investeringen in nieuwe technologieën of andere innovaties blijven staan. Familiebedrijven hebben vaak een langetermijnvisie en langere planningshorizon waardoor zij in staat zijn om langdurige relaties op te bouwen met belangrijke stakeholders. Dit creëert een uitnodigende omgeving voor ondernemende activiteiten (Aldrich & Cliff, 2003). Aan de andere kant worden familiebedrijven gezien als traditioneel, conservatief, risicomijdend en lange-termijn georiënteerd, waardoor zij vaak als minder ondernemend gezien worden dan niet-familiebedrijven (Dunn, 1996; Habbershon *et al.*, 2003; Sharma & Irving, 2005). Er wordt tevens in de bestaande literatuur beargumenteerd dat familiebedrijven een gebrek aan innovatief vermogen hebben (Kraus *et al.*, 2012). Een reden kan zijn dat strategische beslissingen binnen familiebedrijven vaak genomen worden door de familie, welke een beperkt vermogen heeft om informatie te verzamelen, verwerken en interpreteren (Simon, 1979). Bovendien kunnen risicovolle innovaties de *familierijkdom* beperken of veruïneren (Sharma *et al.*, 1997). Nu hoeven beide visies elkaar niet uit te sluiten. Familiebedrijven ontwikkelen namelijk door de jaren heen conservatievere strategieën en een passieve houding ten opzichte van verandering om de familietoekomst te beschermen door de hoge risico's bij nieuwe strategische keuzes (Habbershon *et al.*, 2003; Zahra *et al.*, 2004). Litz & Kleysen (2001) bevestigen dit en concluderen zelfs dat familiebedrijven in de eerste jaren veel innoveren om te overleven, terwijl opvolgende generaties juist meer risicomijdend zijn. Ondanks dat er geen eenduidigheid is, lijkt innovatie dus wel een belangrijke rol te spelen.

Innovatie wordt gezien als een belangrijke bron van concurrentievoordeel (Mol & Birkinshaw, 2009; Crossan & Apaydin, 2010; Volberda *et al.*, 2013). Binnen de management studies wordt de innovatiecapaciteit van bedrijven zelfs gezien als de belangrijkste factor voor bedrijfsprestaties (Mone *et al.*, 1998). Bedrijven moeten zich in de huidige economische tijd door de wereldwijde,

groeïende concurrentie en snelheid van technologische ontwikkelingen continu blijven innoveren (Vaccaro *et al.*, 2012), zodat zij in staat zijn om duurzame concurrentievoordelen te behalen (Teece, 2007). Over hoe het succes van innovatie ontstaat is binnen de wetenschappelijke literatuur echter nog geen eenduidigheid (Volberda *et al.*, 2013). Innovatie wordt namelijk gezien als een complex begrip, welke lastig te definiëren is. Hierdoor wordt het begrip innovatie op verschillende manieren gebruikt, zoals bijvoorbeeld voor creativiteit, kennis of verandering (Crossan & Apaydin, 2010). In dit onderzoek wordt een recente, en in de ogen van de onderzoek complete, definitie gehanteerd, waar innovatie gezien wordt als *“de productie of adaptatie, assimilatie en exploitatie van een waarde creërende vernieuwing in economische en sociale sferen; vernieuwing en verbreding van producten, services en markten; ontwikkeling van nieuwe methoden van productie; en de ontwikkeling van nieuwe management systemen”* (Crossan & Apaydin; 2010).

Wanneer het onderwerp *innovatie* ter sprake komt, wordt vaak de link gelegd naar technologische innovatie. Dit is verklaarbaar doordat technologische innovatie een zeer belangrijke rol speelt binnen bedrijven (Volberda *et al.*, 2013). Technologische innovatie is dusdanig belangrijk dat steeds meer bedrijven steeds sneller nieuwe product-, service- of andere technologisch gerelateerde innovaties op de markt brengen (Birkinshaw & Goddard, 2009). Echter heeft dit ook een keerzijde. Doordat steeds meer bedrijven in staat zijn om sneller nieuwe technologische innovaties te introduceren, gaat het onderscheidende vermogen en de concurrentievoordelen sneller verloren (Teece, 2007), waardoor bedrijven op andere manieren duurzame concurrentievoordelen moeten realiseren. Doordat *niet-technologische innovaties* meer impliciet van aard zijn, is replicatie van deze innovaties lastig en kunnen deze sneller leiden tot een duurzaam concurrentievoordeel (Teece, 2007). Door de bovenstaande ontwikkelingen zijn bedrijven zich ook gaan richten op andere typen van innovatie, zoals organisationele innovatie, administratieve innovatie en managementinnovatie (Volberda *et al.*, 2013).

Hamel (2006) benadrukt in zijn onderzoek het belang van managementinnovatie. Managementinnovaties zijn veranderingen in de werkzaamheden van managers (Hamel, 2006; Hamel, 2007; Birkinshaw *et al.*, 2008; Hamel & Breen, 2013). Goede producten en/of diensten, goede mensen en sterke leiders zijn belangrijk voor succesvolle bedrijven, maar uit nadere analyses blijkt dat managementinnovatie een fundamentele reden is voor succes. Het heeft namelijk een positief effect op de ontwikkeling van dynamische capaciteiten (Gebauer, 2011), groei in productiviteit (Mol & Birkinshaw, 2009) en bedrijfsprestaties (Walker *et al.*, 2011). Daarnaast kan het ook positieve invloed hebben op zachte doelen, zoals het verhogen van klanttevredenheid (Linderman *et al.*, 2004) en tevredenheid en motivatie van andere stakeholders, zoals werknemers (Mele & Colurcio, 2006). Strategische vernieuwing kan ook plaatsvinden door alleen het veranderen van management praktijken (Teece, 2007; Vaccaro *et al.*, 2012). Managementinnovatie kan zelfs leiden tot grote veranderingen binnen een industrie door het verspreiden van nieuwe ideeën (Mol & Birkinshaw, 2008). Recent onderzoek bevestigt dit en heeft aangetoond dat managementinnovatie een belangrijke drijver is voor bedrijfsprestaties, zowel complementair aan technologische innovatie, en als onafhankelijke drijver (Damanpour *et al.*, 2009; Mol & Birkinshaw, 2009). Kortom: het belang van managementinnovatie binnen bedrijven is groot, doordat dit een belangrijke drijver kan zijn voor betere bedrijfsprestaties.

Strategische beslissingen, bijvoorbeeld op het gebied van managementinnovaties, worden meestal genomen door het top management (Birkinshaw *et al.*, 2008). De structuur van het top management kan hierbij een belangrijke rol hebben. Binnen top management teams zitten verschillende personen, welke verschillende doelen en belangen kunnen hebben (Jensen & Meckling, 1976). Dit staat beter bekend als het *agency probleem*, waarbij de eigenaren en het management verschillende belangen hebben (Jensen & Meckling, 1976). Binnen familiebedrijven is er nog een derde belang, namelijk het familiebelang. De familie kan een ander belang hebben dan een eigenaar of een manager (Tagiuri & Davis, 1996). Een familielid heeft bijvoorbeeld harmonie en welzijn van de familie op de lange termijn als doel, terwijl een eigenaar meer interesse heeft in zijn inkomen op korte- en middellange termijn. Een manager daarentegen zal wellicht juist efficiëntie als belangrijk doel hebben (Tagiuri & Davis, 1996).

Vanuit dit perspectief is de samenstelling van het management team binnen familiebedrijven interessant om te onderzoeken. In dit onderzoek wordt het antwoord gezocht op de vraag welke rol de samenstelling van het top management team van familiebedrijven speelt bij de initiatie van managementinnovaties.

BIJDRAGE

Ondanks de toenemende mate van onderzoek naar managementinnovatie in de afgelopen jaren heeft slechts 3% van de innovatie gerelateerde onderzoeken de focus op managementinnovatie (Crossan & Apaydin, 2010), waardoor onderzoek naar betere begripsvorming belangrijk blijft (Volberda, 2013). In dit onderzoek is de focus gelegd op familiebedrijven. Dit onderzoek wordt niet gedreven doordat managementinnovaties voor familiebedrijven anders zijn dan binnen niet-familiebedrijven, maar door de mogelijke, verschillende belangen van de eigena(a)r(en), het management en de familie. Deze verschillende belangen zouden invloed kunnen uitoefenen op de besluitvorming binnen familiebedrijven, waardoor familiebedrijven minder goed in staat zijn om nieuwe managementinnovaties te initiëren en te implementeren (Tagiuri & Davis, 1996; Habbershon *et al.*, 2003). Binnen het onderzoeksgebied van managementinnovatie zijn namelijk diverse antecedenten aan het licht gebracht, echter zijn structurele antecedenten niet onderzocht. Dit geldt dus ook voor familiebedrijven. Het blijkt echter dat niet de structuur zelf familiebedrijven kan onderscheiden van niet-familiebedrijven, maar dat de keuzes van familieleden de organisatiestructuur beïnvloeden (Barry, 1989; Tagiuri & Davis, 1996; Chua *et al.*, 1999; Kraus *et al.*, 2012). Hieruit vloeit voort dat de samenstelling van het top management team juist het structurele verschil tussen beide soorten bedrijven is. De samenstelling van het top management team binnen familiebedrijven is tot op heden nauwelijks onderzocht (Chrisman *et al.*, 2005; Kraiczky, 2013) en daarmee dus ook de invloed op managementinnovatie. Het doel van dit onderzoek is het verkrijgen van nieuwe inzichten met betrekking tot de participatie van familie- en niet-familieleden binnen top management teams van familiebedrijven, hun samenwerking, en hun invloeden op managementinnovatie.

VRAAGSTELLING

Op basis van de bestaande wetenschappelijke kennis, welke in de aanleiding beschreven is, is onderstaande vraagstelling geformuleerd. Ten behoeve van de beantwoording van de onderzoeksvraag zijn een tweetal deelvragen geformuleerd.

Onderzoeksvraag:

- *“Hoe wordt managementinnovatie binnen familiebedrijven beïnvloed door de organisatiestructuur, in het bijzonder de samenstelling van het top management team?”*

Deelvragen:

- *“Welke structurele eigenschappen zijn kenmerkend voor de samenstelling van het top management team binnen familiebedrijven?”*
- *“Hoe spelen structurele antecedenten een rol bij managementinnovatie?”*

OPBOUW

Naar aanleiding van de introductie, de positionering van dit onderzoek binnen de bestaande wetenschap en formulering van de onderzoeks- en deelvragen, wordt in hoofdstuk 2 de bestaande literatuur verkend. De twee gestelde deelvragen vormen de basis voor het theoretisch onderzoek, waarin antwoord verkregen wordt op het onderscheidende structuuraspect van familiebedrijven ten opzichte van niet-familiebedrijven en de rol van structurele antecedenten op managementinnovatie. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de presentatie van het conceptuele model. In hoofdstuk 3 wordt de methodologie beschreven. In dit kwalitatieve onderzoek hebben vier familiebedrijven geparticipeerd, welke allen in meer of mindere mate managementinnovaties hebben bedacht en/of geïmplementeerd. De resultaten worden in hoofdstuk 4 uiteengezet. Tot slot wordt in hoofdstuk 5 de discussie, beperkingen, conclusies en aanbevelingen van dit onderzoek besproken.

H2. LITERATUURONDERZOEK

2.1 STRUCTUUR VAN FAMILIEBEDRIJVEN

Om te achterhalen wat familiebedrijven in de structuur van de organisatie anders maakt dan niet-familiebedrijven, is in dit deel onderzocht wat familiebedrijven zijn, hoe zij zich onderscheiden van niet-familiebedrijven en welke rol de organisatiestructuur hierbij speelt. Als onderdeel van organisatiestructuur wordt de samenstelling van het top management team nader bekeken.

DE DEFINITIE

Familiebedrijven bestaan al eeuwenlang. Tijdens de industriële revolutie werden families door grote fabrikanten ingezet als werkeenheden. Leden van de familie werden niet gezien als individuen, maar de familie werd gezien als één sociale eenheid. Tot het einde van de 18^e eeuw, werd verondersteld dat alleen eigenaren van bedrijven in staat waren om bedrijven te managen. Het uitbesteden van verantwoordelijkheden aan bijvoorbeeld betaalde managers kon men nauwelijks voorstellen. Dit zou alleen maar problemen opleveren doordat buitenstaanders andere sociale waarden hadden. Het gevolg was dat eigenaren bij de groei van hun onderneming juist familieleden, met dezelfde familiewaarden, benoemden op belangrijke managementposities (Barry, 1989). De industrialisatie zorgde echter voor een dusdanige sterke groei dat organisaties steeds meer moesten differentiëren. Uiteindelijk konden belangrijke processen, zoals het vinden van goed personeel, het geven van trainingen en het bedenken van promoties, niet meer alleen uitgevoerd worden door familieleden en kregen niet-familieleden ook verantwoordelijkheden. Eigenaren ontwikkelden hiervoor specifieke organisatiedoelen, waardoor ook niet-familieleden deze functies naar behoren konden uitoefenen. Dit heeft uiteindelijk geleid tot een onderscheid tussen de functies van het management en van het eigendom (Etzioni, 1964), wat tot op vandaag de dag nog steeds een rol speelt binnen familiebedrijven.

Ondanks dat familiebedrijven al lang bestaan, wordt het onderzoeksveld nog steeds gezien als relatief jong en complex. Pas de laatste jaren neemt het onderzoek, zowel kwantitatief als kwalitatief, op het gebied van familiebedrijven toe (Craig & Lindsay, 2002; Kraus *et al.*, 2012). Dit wordt ondersteund doordat er nog steeds geen algemeen geaccepteerde definitie beschikbaar is (Chua *et al.*, 1999; Craig & Lindsay, 2002; Kraus *et al.*, 2012). Een goede definitie moet familiebedrijven kunnen onderscheiden van niet-familiebedrijven, zoals ook grote publieke organisatie onderscheiden worden van midden- en kleine bedrijven. Dit blijkt erg lastig te zijn doordat beide typen organisaties vaak veel overeenkomsten hebben (Kraus *et al.*, 2012). Ondanks de vele pogingen slagen de meeste definities er niet in om familiebedrijven te onderscheiden van niet-familiebedrijven. Het is zelfs zo dat bijvoorbeeld, op enkele grote internationale familiebedrijven na, de meeste familiebedrijven ook te kenmerken zijn als midden- en kleinbedrijf (Kraus *et al.*, 2012).

Auteur(s)	Definitie
Barnes & Hershon, 1976	<i>"Controlerende eigendom ligt in de handen van de leden van één familie."</i>
Chua et al., 1999	<i>"Een bedrijf dat beheerst of gemanaged wordt met de intentie om de visie te vormen en te volgen van een dominante coalitie, gecontroleerd door leden van dezelfde familie of meerdere families, op een manier welke potentieel duurzaam is voor verschillende generaties van familie of families."</i>
Donckels & Frohlich, 1991	<i>"Als familieleden minimaal 60% van het vermogen bezitten."</i>
Gallo & Sveen, 1991	<i>"Een bedrijf waar één familie het merendeel van de aandelen heeft en totale controle heeft."</i>
Handler, 1989	<i>"Een organisatie waar het merendeel van de operationele beslissingen en plannen voor leiderschapsopvolging beïnvloed wordt door familieleden in het management of bestuur."</i>
Roessl et al., 2010	<i>"Een bedrijf waarbij het merendeel van de aandelen in bezit is van één of meerdere familieleden, strategische beslissingen genomen worden door de familie, de familie financieel afhankelijk is van de prestaties van het bedrijf en de familie de intentie heeft om het bedrijf binnen de familie te houden."</i>
Stern, 1986	<i>"Bezit en bestuurt wordt door leden van één of twee families."</i>
Welsch, 1993	<i>"Een organisatie waar eigenaren of familieleden van de eigenaar betrokken zijn in het managementproces."</i>

Tabel 1: Definities familiebedrijven

In het onderzoek van Chua et al. (1999) zijn in totaal 21 definities uit de bestaande literatuur geanalyseerd. Hierin valt op dat er in een groot aantal definities geen onderscheid gemaakt wordt tussen het eigendom van een onderneming en het managen hiervan. In de definities waar wel onderscheid gemaakt wordt, wordt enerzijds gesuggereerd dat de familie juist het bedrijf in eigendom moet hebben. Anderzijds gaat het juist om het management van het bedrijf. Om dit te illustreren kan de volgende vraag gesteld worden: hoe kan gezegd worden dat het eigendom van of het management door een familie een bedrijf een familiebedrijf maakt? Een familie, welke het volledige eigendom heeft, kan het bedrijf zien als een investering en een passieve houding hebben ten aanzien van strategische beslissingen. De koers van een onderneming kan ook bepaald worden door familieleden in het management, terwijl zij niet het merendeel van de aandelen in bezit hebben. In tabel 1 zijn een aantal definities opgenomen, waaronder ook meer recente definities, welke dit verschil verduidelijken. Met andere woorden, er is geen harde scheidslijn en er zijn verschillende varianten mogelijk om een familiebedrijf te definiëren (Chua et al., 1999). Vanuit dit perspectief zijn er familiebedrijven welke:

- In eigendom zijn van de familie en gemanaged worden door de familie;
- In eigendom zijn van de familie, maar niet gemanaged worden door de familie;
- Niet in eigendom van de familie zijn, maar wel gemanaged worden door de familie.

Aangezien de meeste definities het eigendom of het management door de familie als belangrijkste element zien, zijn deze definities in de ogen van de onderzoeker niet volledig. Om deze reden wordt in dit onderzoek de definitie van Chua et al. (1999) gebruikt, welke in meer recente literatuur nog steeds gebruikt wordt (Cassia et al., 2012):

“Een familiebedrijf is een bedrijf dat beheerst of gemanaged wordt met de intentie om de visie te vormen en te volgen van een dominantie coalitie, gecontroleerd door leden van dezelfde familie of meerdere families, op een manier welke potentieel duurzaam is voor verschillende generaties van de familie of families.”

DE (TRADITIONELE) STRUCTUUR

De structuur van een organisatie kan gedefinieerd worden als de manier waarop een organisatie haar werkzaamheden verdeelt in onderscheidende taken en coördinatie tussen deze taken bereikt (Mintzberg, 1979; Volberda, 2004; Willem & Buelens, 2009). Ondanks dat veel onderzoekers het eens zijn over deze definitie, blijken er toch verschillende inzichten te bestaan over de nadere verkenning van structuur (Volberda, 2004). De literatuur op het gebied van organisatiestructuur heeft zich door de jaren heen sterk ontwikkeld (Volberda, 2004). Volgens Pugh *et al.* (1968) zijn er vijf belangrijke dimensies van organisatiestructuur. Specialisatie, als eerste dimensie, heeft te maken met de scheiding van werkzaamheden binnen een organisatie en de verdeling van officiële werkzaamheden onder het aantal posities (Pugh *et al.*, 1968; Daft, 2010). De tweede dimensie, standaardisatie, verklaart de mate waarin procedures bedacht zijn en opgevolgd dienen te worden (Pugh *et al.*, 1968; Mintzberg, 1979). In een organisatie met een hoge mate van standaardisatie zijn veel regels en procedures gespecificeerd en heeft een werknemer weinig ruimte om te manoeuvreren (Mintzberg, 1979). De mate van formalisatie, de derde dimensie, heeft betrekking op de vastlegging van regels, procedures, instructies en communicaties op papier (Pugh *et al.*, 1968; Daft, 2010). De vierde dimensie, de mate van centralisatie, bepaalt in hoeverre beslissingen binnen de organisatie besloten worden op hoge hiërarchische niveaus (Pugh *et al.*, 1968; Daft, 2010). Tot slot is de configuratie, de vijfde dimensie, de samenstelling van de vier hierboven genoemde dimensies (Pugh *et al.*, 1968). Tegenwoordig worden deze dimensies nog steeds gezien als belangrijke facetten van organisatiestructuur, echter is organisatiestructuur meer dan dit alleen (Mintzberg, 1979; Volberda, 2004; Daft, 2010).

Mintzberg (1979) erkende dat er naast een formele organisatiestructuur, zoals hierboven bedoeld, ook een informele structuur is, welke de formele structuur kan tegenwerken of beïnvloeden. De informele structuur betreffen de onofficiële relaties binnen een organisatie, welke niet overeenkomen met de formele structuur. De verstrengeling van deze twee structuren heeft geleid tot het ontstaan van de feitelijke structuur (Mintzberg, 1979; Volberda, 2004). Dit heeft gezorgd voor een bredere opvatting over organisatiestructuur, waarin zowel formele als informele aspecten benoemd werden (Volberda, 2004). Volberda (2004) heeft deze aspecten samengebracht en onderscheid gemaakt in de basisorganisatievorm, planning- en beheerssystemen en procesreguleringen. De basisorganisatievorm wordt bepaald door de manier van verbijzondering, het aantal hiërarchische lagen en de mate van functionalisatie. Deze drie aspecten leiden gezamenlijk tot verschillende organisatievormen, zoals bijvoorbeeld de functionele vorm, divisievorm of matrixvorm. Waar de organisatievorm de organisatie juist verdeelt in groepen, worden planning- en beheerssystemen ingezet om de overige afhankelijkheden op te lossen. Omvangrijke systemen zorgen bijvoorbeeld voor de focus van managers en beperken de zelfsturing van medewerkers. De

organisatievorm en plannings- en beheersystemen kunnen gezien worden als expliciete onderdelen, de hardware, terwijl de procesreguleringen meer impliciet zijn, ook wel de software genoemd. De processen kunnen op vier manieren gereguleerd worden, namelijk regulering van taken, gedrag, wederzijdse aanpassing en verticale besluitvorming.

Vanuit een ander perspectief wordt organisatiestructuur bekeken via de mate van controle en de mate van integratie (Burns & Stalker, 1961; Barry, 1989). Onder de mate van controle wordt aan de ene kant verstaan in hoeverre de werkzaamheden van managers gecontroleerd worden door hogere echelons en aan de andere kant in hoeverre deze werkzaamheden bepaald worden door discussie en overleg. Onder integratie wordt de mate waarin werkzaamheden van verschillende managementleden gecoördineerd zijn en in lijn liggen met de organisatiedoelen. De combinatie van deze dimensies leidt tot de volgende organisatiestructuren:

- Bureaucratisch: hoge mate van controle en hoge mate van integratie;
- Mechanisch: hoge mate van controle en lage mate van integratie;
- Organisch: lage mate van controle en hoge mate van integratie;
- Anarchistisch: lage mate van controle en lage mate van integratie;

Echter, wanneer familiebedrijven met niet-familiebedrijven vergeleken worden, dan zijn het geen van de eerder genoemde dimensies die het verschil maken. Familiebedrijven kunnen in theorie exact dezelfde configuratie van structuurdimensies hebben als niet-familiebedrijven. Het aantal hiërarchische lagen binnen een familiebedrijf en een niet-familiebedrijf kunnen bijvoorbeeld precies gelijk zijn. Ook de mate van specialisatie of centralisatie kunnen theoretisch gezien gelijk aan elkaar zijn. Het enige aspect wat in de structuur familiebedrijven onderscheidt van niet-familiebedrijven is de familie zelf (Tagiuri & Davis, 1996; Chua *et al.*, 1999; Kraus *et al.*, 2012). Het zijn namelijk de keuzes die de familieleden maken welke de organisatiestructuur beïnvloeden (Barry, 1989; Tagiuri & Davis, 1996; Chua *et al.*, 1999; Kraus *et al.*, 2012). Dit zijn de keuzes, die zij ten opzichte van niet-familieleden maken, om het bedrijf te vormen op het gebied van doelen, strategieën, structuren en de manier waarop deze ontwikkeld en geïmplementeerd worden. Enkele andere onderzoekers beargumenteren dat de interactie en de exclusieve verwevenheid tussen de verschillende subsystemen, de familie, de organisatie en individuele medewerkers kunnen leiden tot een unieke set van capaciteiten en vaardigheden (Olsen *et al.*, 2003; Zahra *et al.*, 2004). Deze verwevenheid wordt ook wel *'familieheid'* genoemd (Habbershon *et al.*, 2003), welke het familiebedrijf onderscheidt van een niet-familiebedrijf en kan leiden tot een concurrentievoordeel (Prahalad & Hamel, 1990; Habbershon *et al.*, 2003). Dit aspect uit zich door de participatie van familieleden binnen de organisatie. Wie bepaalt binnen een familiebedrijf welke keuzes gemaakt worden en wat is de invloed van niet-familieleden hierbij? In het kader van dit onderzoek: welke rol speelt de samenstelling van het top management team, familieleden versus niet-familieleden, bij managementinnovaties?

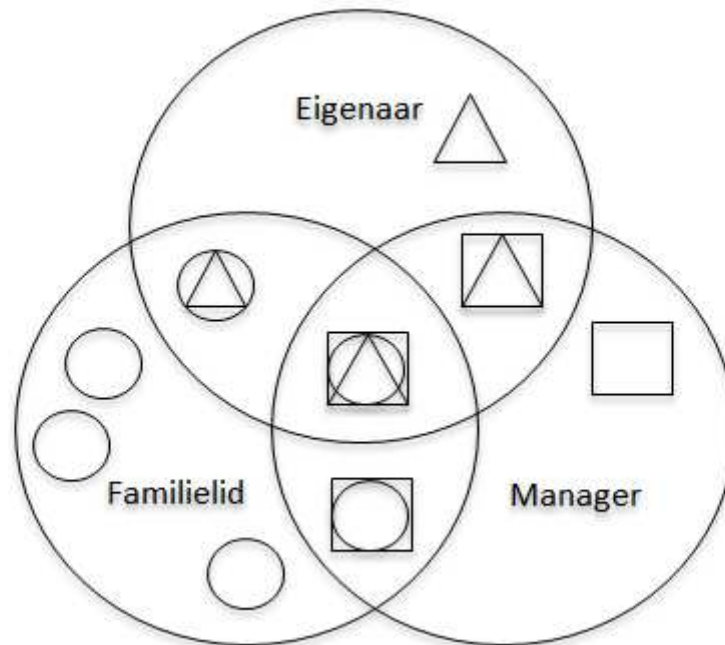
VERSCHILLENDE BELANGEN

Doordat (familie)bedrijven door de decennia heen steeds groter zijn geworden, is er in toenemende mate een splitsing tussen het eigendom van een organisatie en de controle over een organisatie ontstaan (Etzioni, 1964; Jensen & Meckling, 1976). De eigenaar van een organisatie delegeert (een deel van) zijn beslissingsbevoegdheid aan iemand anders (een ingehuurde manager / agent), waardoor er vervolgens een verschil tussen waarden en doelen van de manager en eigenaar ontstaat. Kortom: de manager neemt beslissingen welke in het belang zijn van organisatie en niet per definitie in het belang van de eigenaar is. Een manager kan in overeenstemming met de eigenaar streven naar maximale aandeelhouderswaarde, alleen is dit dan op korte termijn? Of op lange termijn? Hoe lang is lang? Er zijn genoeg onduidelijkheden, waardoor de belangen tussen beide partijen uiteen kunnen lopen (Fama & Jensen, 1983; Tagiuri & Davis, 1996). Binnen familiebedrijven kunnen er zelfs meerdere conflicten ontstaan, doordat de familie als extra variabele een rol speelt (Tagiuri & Davis, 1996; Gersick *et al.*, 1997; Kraiczy, 2013). Tagiuri & Davis (1996) visualiseren dit voor familiebedrijven middels hun driecirkelmodel (figuur 1). De overlappingsen in het model impliceren dat iemand meerdere rollen tegelijkertijd kan vervullen, namelijk:

- Individu is eigenaar;
- Individu is manager;
- Individu is eigenaar en familielid;
- Individu is manager en familielid;
- Individu is eigenaar en manager;
- Individu is eigenaar, manager en familielid.

Een individu kan een familielid zijn, manager en tegelijkertijd ook eigenaar van een bedrijf. Aangezien alle rollen andere verplichtingen, belangen en doelen met zich meebrengen, kan dit leiden tot rolconflicten (Tagiuri & Davis, 1996). Een familielid heeft bijvoorbeeld harmonie en welzijn van de familie op de lange termijn als doel, terwijl een eigenaar meer interesse heeft in zijn inkomen op korte- en middellange termijn. Een manager daarentegen zal wellicht juist efficiëntie als belangrijk doel hebben (Tagiuri & Davis, 1996).

Dit probleem is bekend als het *agency probleem*. Er zijn onderzoekers, welke beargumenteren dat het familiebedrijf de ideale organisatievorm is om het *agency probleem* en de daarmee gepaarde kosten te voorkomen, doordat de doelen van de familie, de eigenaar en het bedrijf in lijn met elkaar liggen (Jensen & Meckling, 1976; Fama & Jensen, 1983; Tagiuri & Davis, 1996). Doordat één of meerdere familieleden verschillende rollen tegelijkertijd kunnen hebben, zoals bijvoorbeeld vader, eigenaar en bestuurder, kan de besluitvorming meer gecentraliseerd worden. Managers kunnen hierdoor sneller beslissingen nemen, welke in het belang van het bedrijf en de familie zijn, en het bedrijf een geduchte concurrent maken (Tagiuri & Davis, 1996). Aan de andere kant wordt ook beargumenteerd dat familierelaties het oplossen van *agency problemen* juist moeilijker maken (Schulze *et al.*, 2001). Over het algemeen zijn de normen over gedrag in bedrijven anders dan binnen families. Binnen bedrijven wordt interne competitie vaak gestimuleerd, terwijl binnen families gestreefd wordt naar harmonie en eensgezindheid. Een tweede reden voor de toenemende complexiteit is het ingewortelde eigendom en altruïsme (Schulze *et al.*, 2001; Schulze *et al.*, 2003).



Figuur 1: Driecirkelmodel (Tagiuri & Davis, 1996)

In dit onderzoek wordt dit spanningsveld nader onderzocht. Eerder is in de definitie vastgesteld dat bedrijven, waar alleen (een merendeel van) het eigendom in handen is van de familie, ook familiebedrijven zijn. Dit houdt in dat er ook binnen familiebedrijven verschillende rollen door familie en niet-familieleden vervuld kunnen worden, waardoor er andere belangen en doelen kunnen zijn. Familiebedrijven kunnen dus op verschillende manier omgaan met de eerder beschreven problematiek. Aan de ene kant kan afgeleid worden dat de familie volledig eigenaar is van het bedrijf en dat zij alleen maar familieleden hebben gepositioneerd op managementfuncties. Aan de andere kant kan de familie voor 49% andere aandeelhouders hebben en een volledig niet-familie gerelateerd management hebben (Schulze *et al.*, 2003). Hetzelfde geldt voor top management teams, welke de strategische beslissingen nemen (Birkinshaw *et al.*, 2008). Leden van het top management team kunnen familielid of geen familielid zijn en kunnen eigenaar of geen eigenaar zijn. In de volgende paragraaf wordt de samenstelling van het top management team binnen familiebedrijven nader bekeken.

DE SAMENSTELLING VAN HET TOP MANAGEMENT TEAM

In de voorgaande paragrafen is uiteengezet dat de familie zelf het verschil maakt binnen familiebedrijven. De rol van familie- en niet-familieleden binnen een familiebedrijf is hierdoor interessant om te onderzoeken. In dit onderzoek worden de rollen van familie- en niet-familieleden binnen het top management team onderzocht. De top management teams van organisaties hebben onder andere de taak om onzekerheden en complexiteit te verminderen. Het communiceren van een gedeelde visie, ondersteunen van verandering en het ontwikkelen van een organisatiecultuur zijn hierbij belangrijke aspecten (Birkinshaw *et al.*, 2008). Chrisman *et al.* (2005) beargumenteren dat

onderzoek naar top management teams binnen familiebedrijven belangrijk is doordat zij bepalen welke doelen organisaties nastreven. Binnen familiebedrijven kan dit bijvoorbeeld het nastreven van superieure financiële prestaties of het behoud van de organisatie van de familie zijn. De samenstelling van familiebedrijven is uniek. Aangezien een familielid zowel eigenaar als lid van het top management team kan zijn, zorgt dit ten opzichte van niet-familiebedrijven, voor extra complexiteit en diversiteit binnen het top management team (Ling & Kellermanns, 2010; Minichilli *et al.*, 2010). Ling & Kellermanns (2010) onderscheiden een aantal aspecten, welke verschillen binnen het management team van familiebedrijven kunnen opleveren. Zij maken onderscheid in het aantal generaties in het management team en het aantal familieleden in het management team en de soort generatie welke aan de macht is (figuur 2).

Het aantal generaties, de soort generatie en de ratio familieleden

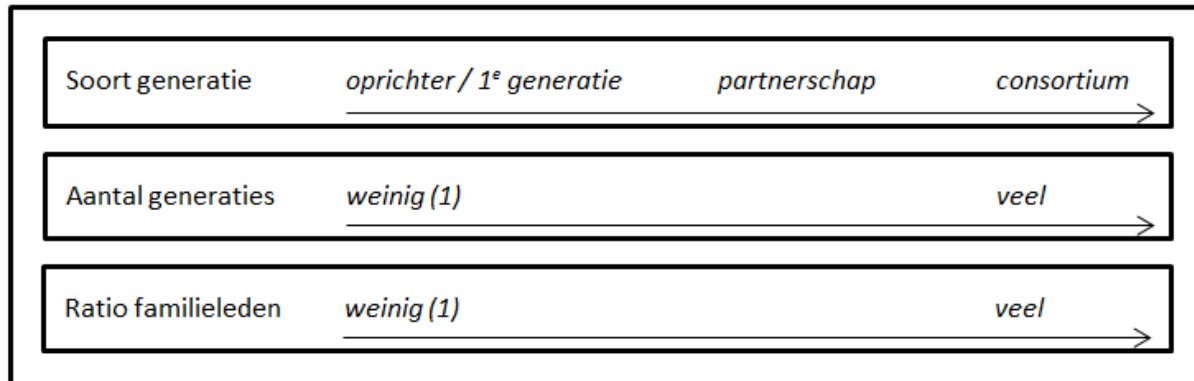
Het aantal generaties spreekt in principe voor zich en voorbeelden zijn er in overvloed. Vader en zoon, grootvader en kleinkind, zijn slechts enkele voorbeelden van diversiteit van het aantal generaties binnen een management team. Het aantal familieleden spreekt in principe ook voor zich. De ratio van familieleden in het top management team beschrijft de verhouding tussen het aantal familieleden en niet-familieleden. Een hoge ratio impliceert een hoog aantal familieleden in het top management team (Gersick *et al.*, 1997; Ling & Kellermanns, 2010; Kraiczy, 2013).

De soort generatie is niet zo eenduidig als de eerder genoemde elementen. In een eerder stadium is de definitie van familiebedrijven geformuleerd. Op basis van deze definitie kunnen er veel verschillende eigendomsstructuren zijn binnen familiebedrijven. De samenstelling van het eigendom kan van invloed zijn op de samenstelling van het top management team en kunnen zorgen voor fundamentele verschillen binnen de organisatie. Op dit brede spectrum van eigendomsstructuren bevindt het eenmanseigendom of het echtpaarseigendom zich aan het begin van dit spectrum. Aan het einde van het spectrum zitten bedrijven, waarbij het eigendom in bezit is van een combinatie van families en familieleden, gecombineerd met publieke aandeelhouders en/of fondsen (Gersick *et al.*, 1997). Gersick *et al.* (1997) hebben geprobeerd om een categorisering aan te brengen en onderscheiden drie verschillende categorieën eigendomsstructuren van familiebedrijven, welke tot op heden nog steeds gehanteerd wordt (Ling & Kellermann 2010; Kraiczy, 2013).

Het (merendeel van het) eigendom kan allereerst in handen zijn van de oprichter en dus de eerste generatie. Ten tweede kan er een partnerschap zijn tussen twee of meerdere familieleden uit dezelfde generatie, waarbij de familieleden gezamenlijk het merendeel van de aandelen heeft. Dit kunnen bijvoorbeeld broer en zus zijn. Tot slot is er het consortium van familieleden uit de derde generatie of later, waarbij het eigendom verspreid is tussen verschillende familieleden en/of aangetrouwde familieleden (Gersick *et al.*, 1997; Schulze *et al.*, 2003; Lubatkin *et al.*, 2007). Gersick *et al.* (1997) zien echter ook een ontwikkeling in eigendom door de tijd heen. Bij de oprichting van een familiebedrijf is het eigendom in handen van de oprichter en dus de eerste generatie. Vervolgens wordt het bedrijf overgedragen aan de tweede generatie, waarbij al snel een partnerschap kan ontstaan. In de praktijk gebeurt dit wanneer een oprichter meerdere kinderen hebben, welke het bedrijf willen voortzetten. Uiteindelijk kan het eigendom na een aantal generaties bij veel verschillende familieleden komen te liggen, waardoor er een consortium kan ontstaan. Dit houdt overigens niet in dat familiebedrijven van een consortium terug kunnen keren bij één eigenaar of een

partnerschap, maar het impliceert wel dat familiebedrijven zich altijd in één van deze fases bevindt (Gersick *et al.*, 1997).

Deze aspecten zijn allen van invloed op de diversiteit van het top management team en kunnen dus strategische keuzes beïnvloeden (Ling & Kellermanns, 2010).



Figuur 2: Elementen samenstelling top management team

SAMENVATTING

De organisatiestructuur van familiebedrijven hoeft in theorie niet anders te zijn dan bij niet-familiebedrijven. Familiebedrijven kunnen even groot, net zoveel hiërarchische lagen hebben, dezelfde mate van centralisatie hebben en even bureaucratisch zijn als niet-familiebedrijven. Het zijn namelijk de familieleden zelf in het management team, welke de keuzes maken die vervolgens de organisatiestructuur beïnvloeden (Barry, 1989; Tagiuri & Davis, 1996; Chua *et al.*, 1999; Kraus *et al.*, 2012). Binnen de verschillende soorten familiebedrijven, waarbij de verhoudingen tussen familieleden en niet-familieleden in het management of in het eigendom verschillend zijn, kan de verhouding tussen familie en niet-familieleden een belangrijke rol spelen bij strategische beslissingen (Chrisman *et al.*, 2005; Ling & Kellermanns, 2010; Minichilli *et al.*, 2010). Vanuit dit perspectief wordt de organisatiestructuur van familiebedrijven gekenmerkt door de rol van familieleden binnen de samenstelling van het eigendom en het management (Gersick *et al.*, 1997; Ling & Kellermanns, 2010; Minichilli *et al.*, 2010). Aangezien de top management teams binnen familiebedrijven uniek zijn ten opzichte van niet-familiebedrijven en bepalen welke doelen de organisatie nastreeft, is dit een interessant onderzoeksobject (Chrisman *et al.*, 2005).

Er zijn drie aspecten van invloed op de samenstelling van het top management team. Allereerst is de soort generatie aan de macht binnen het top management team van invloed. Er wordt verwacht dat er wezenlijke verschillen zijn tussen de houding van de oprichter, de tweede en latere generaties. Doordat het eigendom bij overdracht naar een volgende generatie verdeeld wordt over meerdere personen, ontstaan er nieuw belangenveld (Ling & Kellermanns, 2010). Ook het aantal familieleden en het aantal generaties binnen het management team zijn van invloed op de diversiteit van het team en kunnen van invloed zijn op de strategische keuzes van een organisatie (Ling & Kellermanns, 2010; Kraizcy, 2013).

2.2 MANAGEMENTINNOVATIE

In dit deel wordt de rol van managementinnovatie nader bekeken. Wat is managementinnovatie? Waarom kan managementinnovatie leiden tot voordelen? Uiteindelijk worden de antecedenten van managementinnovatie nader bekeken en welke rol structurele antecedenten hebben.

DE DEFINITIE, HET NUT EN HET PROCES

Aangezien managementinnovatie een positief effect kan hebben op diverse doelen van een organisatie, zoals bijvoorbeeld de ontwikkeling van dynamische capaciteiten, groei in productiviteit en bedrijfsprestaties (Mol and Birkinshaw, 2009; Gebauer, 2011; Walker *et al.*, 2011), is het van belang om te weten wat er onder dit begrip wordt verstaan. Doordat het onderzoek op het gebied van managementinnovatie nog relatief jong is, zijn er beperkte inzichten over wat managementinnovatie is. Vooralsnog zijn onderzoekers het redelijk eens over de definitie van managementinnovatie (Volberda *et al.*, 2013). In dit onderzoek wordt de definitie van managementinnovatie overgenomen van Vaccaro *et al.* (2012), welke grotendeels gebaseerd op is Birkinshaw *et al.* (2008): *“het genereren en implementeren van een managementactiviteit, -proces, -structuur of techniek, welke nieuw is en bedoeld is om organisatiedoelen te bereiken”*.

In de genoemde definitie wordt onderscheid gemaakt tussen praktijken (activiteiten), processen, structuren en technieken. Managementpraktijken omvatten de dagelijkse activiteiten van managers als onderdeel van hun baan, zoals het zetten van doelen, ontwikkelen van talent en het benoemen en toedelen van taken en functies (Birkinshaw *et al.*, 2008; Mol and Birkinshaw, 2009). Managementprocessen zijn de routines die het werk van managers stroomlijnen en abstracte ideeën omzetten naar concrete acties door middel van bijvoorbeeld strategische planning en project management (Hamel, 2006; Hamel, 2007; Birkinshaw *et al.*, 2008). De manier waarop de organisatie haar communicatie regelt en verantwoordelijkheden toebedeelt refereert naar de managementstructuur (Hamel, 2007; Birkinshaw *et al.*, 2008). De managementtechnieken verwijzen tot slot naar de gebruikte procedures om een specifieke taak of doel te bereiken (Hamel, 2006; Hamel, 2007). Managementinnovaties kunnen in twee opzichten nieuw zijn, namelijk nieuw voor de wereld of nieuw voor de organisatie (Vaccaro *et al.*, 2012). In het kader van dit onderzoek worden ook innovaties, welke nieuw zijn voor de organisatie, bedoeld. Bedrijven kunnen namelijk ook voortborduren op managementinnovaties van andere bedrijven. Wanneer een reeds bedachte managementinnovatie op een juiste wijze opgenomen wordt door een organisatie en eigen gemaakt wordt in de unieke context van het bedrijf, kan dit ook leiden tot succes (Ansari *et al.*, 2010).

Op een concreter niveau kan managementinnovatie gezien worden als de verandering van een traditioneel managementprincipe, -proces, of -praktijk die de werkwijze van het management duidelijk verandert. Anders gezegd: managementinnovatie verandert wat en hoe managers doen, wat zij op dit moment doen (Hamel, 2006; Hamel, 2007; Birkinshaw *et al.*, 2008; Hamel & Breen, 2013). Managementinnovatie omvat dus onder andere de veranderingen in:

- het stellen van doelen;

- het bedenken van implementatieplannen;
- het motiveren van medewerkers;
- het coördineren en controleren van activiteiten;
- het toebedelen van hulpmiddelen;
- het acquireren en toepassen van kennis;
- het bouwen en onderhouden van relaties;
- het identificeren en ontwikkelen van talent;
- het begrijpen en balanceren van de vraag vanuit buiten de organisatie
(Hamel, 2006; Birkinshaw en Goddard, 2009; Birkinshaw, 2012; Hamel & Breen, 2013).

De afgelopen vijftig jaar hebben in het teken gestaan van grote, radicale veranderingen in technologieën en levensstijlen, echter is de rol van het management minder radicaal veranderd. Ok, er is tegenwoordig sprake van meer flexibiliteit door bijvoorbeeld afgestemde productieketens of 24-uurs klantenservice, maar de aansturing van organisaties en de rituelen van managers zijn nauwelijks veranderd ten opzichte van één of twee generaties geleden. De hiërarchie in een organisatie is wellicht wat vlakker geworden, maar er bestaat nog steeds hiërarchie. Operationele medewerkers worden steeds slimmer, vaardiger en mondiger, maar dienen nog steeds achter de beslissingen te staan van hun managers. Nieuwe strategieën worden nog steeds ontwikkeld door het top management en de taken van het middelmanagement zijn nog steeds ongewijzigd. Het lijkt erop dat de innovaties op het gebied van management vast zitten (Hamel & Breen, 2013). Toch lijkt dit tegenstrijdig, aangezien er onder het huidige moderne management wel veel radicale, technologische innovaties tot stand gekomen zijn. Er moet dus iets goed gegaan zijn.

Echter, de wereld verandert sneller dan ooit. Er is een zichtbare ontwikkeling van deregulering, digitalisering, vervagende grenzen en kortere levenscycli. De continu veranderende omgeving, toenemende mate van concurrentie en steeds sneller opvolgende technologische innovaties creëren de noodzaak bij bedrijven om op een andere manier zichzelf te vernieuwen en zich te onderscheiden (Birkinshaw, 2012). Deze nieuwe ontwikkelingen vragen om nieuwe organisationele- en managementcapaciteiten. Bedrijven moeten zich snel op strategisch niveau kunnen aanpassen, terwijl zij op operationeel niveau even efficiënt moeten blijven. Dit benadrukt de unieke, veranderende context van bedrijven, waarin zij opereren. Managementinnovaties, welke zich vertalen naar nieuwe praktijken, structuren of processen, kunnen hier een bijdrage aan leveren doordat zij context-specifiek, ambigu en moeilijk te kopiëren zijn en daardoor kunnen leiden tot een duurzame bron van concurrentievoordeel (Birkinshaw & Mol, 2006; Hamel, 2006; Damanpour & Aravind, 2012). Dit is de uitdaging van de managementinnovators van vandaag de dag, welke het belang van managementinnovatie benadrukt (Hamel & Breen, 2013).

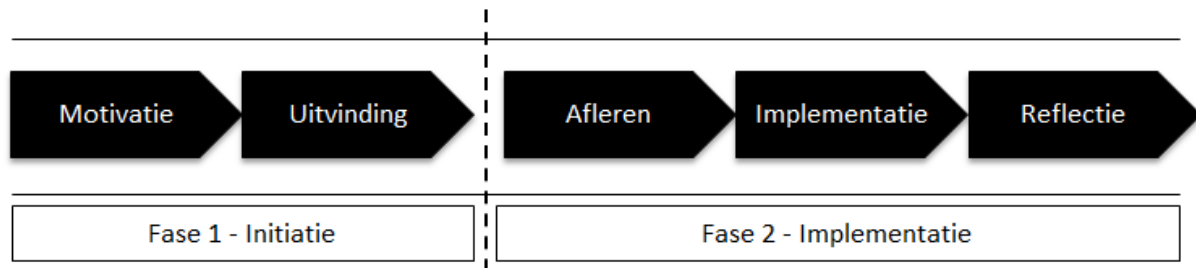
Uiteraard hebben succesvolle bedrijven, zoals General Electric, Dupont, Toyota en Visa zich onderscheiden door goede producten en diensten, goede werknemers en sterke leiders, maar toch is managementinnovatie een meer fundamentele reden voor succes (Hamel, 2006). In het geval van bijvoorbeeld Visa, 's werelds eerste (nagenoeg) virtuele organisatie, heeft de organisatorische innovatie geleid tot het succes. Door de vorming van een consortium in de Verenigde Staten heeft men in de jaren zeventig de basis gelegd voor één van 's werelds grootste merken vandaag de dag. Toyota, welke jarenlang voorop heeft gelopen op het gebied van efficiëntie, zag haar medewerkers als innovators, veranderagenten en probleemoplossers, welke zelf met nieuwe ideeën konden

komen en problemen konden oplossen. Deze managementinnovaties hebben geleid tot unieke posities van deze bedrijven (Hamel, 2006).

Om een volledig beeld te vormen over wat managementinnovaties zijn en waarom deze van belang zijn, is het ook noodzakelijk om te weten hoe managementinnovaties tot stand komen in bedrijven. Aangezien het proces van managementinnovatie en hoe dit tot stand komt is nog beperkt onderzocht is, zijn er beperkte inzichten (Birkinshaw & Mol, 2006). Echter zijn er weinig bedrijven welke beweren dat zij een succesvol proces hebben voor de ontwikkeling en creatie van managementinnovatie (Hamel, 2006). Hamel (2006) probeert in zijn onderzoek handvatten te bieden en beargumenteert dat het proces uit vier fases bestaat, namelijk uit het commitment tot een managementprobleem, de zoektocht naar nieuwe managementprincipes, het afleren van bestaande managementpraktijken en de exploitatie van de kracht van gelijkheid. Birkinshaw & Mol (2006) en Birkinshaw *et al.* (2008) suggereren min of meer dezelfde fasen en beweren dat het proces bestaat uit een motivatie-, uitvindings-, implementatie en theoretiseringsfase. Op basis van beide onderzoeken wordt in dit onderzoek verondersteld dat het proces bestaat uit vijf fases, namelijk de motivatie-, uitvinding-, afleer-, implementatie- en reflectiefase (figuur 3).

In de eerste fase ontstaat de motivatie van een eventuele managementinnovatie. Binnen de organisatie ontstaat een situatie, waarbij men ontevreden is over de status quo (Birkinshaw & Mol, 2006). In deze fase wordt iedereen binnen de organisatie getriggerd na te denken over mogelijke veranderingen (Birkinshaw *et al.*, 2008). Vervolgens staat de inspiratie van andere bronnen centraal in de tweede fase, de uitvindingsfase. Innovators, welke de onderneming willen verbeteren, hebben inspiratie nodig, zoals goede voorbeelden binnen andere bedrijven of inspirerende gesprekken met anderen (Birkinshaw & Mol, 2006). Nieuwe managementpraktijken, -processen en/of -technieken worden geselecteerd en geprobeerd door middel van experimenten (Burgelman, 1991). De derde fase bestaat uit het afleren van aangeleerde managementpraktijken. Aangezien strategische beslissingen, waaronder grote managementinnovaties, besloten worden door een selecte groep van managers, kan hun bestaande werkwijze en gedachtegang implementatie in de weg zitten (Hamel, 2006). In de vierde fase wordt een nieuwe managementinnovatie daadwerkelijk geïmplementeerd.

Deze fase bestaat uit alle operationele activiteiten van de implementatie (Birkinshaw *et al.*, 2008). De laatste fase is wellicht de belangrijkste fase. Hierin wordt validatie gekregen van zowel interne als externe partijen en kan gereflecteerd worden op de gemaakte keuzes (Birkinshaw & Mol, 2006). De validatie van externe partijen is van belang doordat innovaties nieuwe risico's met zich meebrengen en wellicht eventuele rendementen teniet kunnen doen. Echter is interne validatie van een nog groter belang, waarbij de rol van een echte '*kampioen*', iemand die in staat is om gedragenheid te creëren binnen de gehele organisatie, zeer belangrijk is (Birkinshaw & Mol, 2006; Birkinshaw *et al.*, 2008).



Figuur 3: Proces van managementinnovatie (afgeleid van Hamel (2006) en Birkinshaw *et al.* (2008))

De vijf verschillende fasen hebben diverse verschillen, maar komen in enkele opzichten dicht bij elkaar in de buurt. Echter wordt er in dit onderzoek onderscheid gemaakt in twee verschillende fasen, namelijk de initiatiefase en de implementatiefase. Het vermoeden bestaat dat er een verschil is tussen het type mensen dat noodzakelijke verandering constateren en verbeteringen bedenken en het type mensen die het vervolgens uitwerken, implementeren en reflecteren.

STRUCTURELE ANTECEDENTEN

Er zijn de afgelopen jaren diverse onderzoeken gedaan naar de vraag ‘wanneer introduceren bedrijven nieuwe managementinnovaties?’ (Volberda *et al.*, 2013). Vanuit dit oogpunt hebben Volberda *et al.* (2013) diverse antecedenten van managementinnovatie op een rij gezet en onderscheid gemaakt in leidinggevende, intra-organisationale en inter-organisationale antecedenten. Ter verduidelijking zijn deze antecedenten hieronder kort uiteengezet.

Onder leidinggevende antecedenten wordt de leiderschapstijl, reflexiviteit van het top management team en duur van het dienstverband van de CEO verstaan (Volberda *et al.*, 2013). Leiderschap speelt een rol bij de implementatie van managementinnovatie. Met name transformationele leiders zijn goed in staat om te inspireren, vertrouwen te ontwikkelen en respectvolle relaties op te bouwen, waardoor de organisatie gemakkelijker en sneller veranderingen in managementpraktijken, processen en structuren doorvoeren. Door hun stijl van leidinggeven worden individuele medewerkers gestimuleerd om te experimenteren met taken, functies en procedures (Vaccaro *et al.*, 2012). Aan de andere kant kan transactioneel leiderschap een goed middel zijn bij de implementatie van managementinnovatie. Door het stellen van doelen en het belonen van medewerkers kunnen nieuwe managementpraktijken sneller geïmplementeerd worden (Vaccaro *et al.*, 2012).

Niet alleen de stijl van leidinggeven heeft invloed op managementinnovaties, maar ook de reflexiviteit van het top management (Mihalache, 2012). Dit vermogen om gezamenlijk te reflecteren op organisatiedoelen, strategieën en processen door middel van debatteren, plannen en monitoren stimuleert de introductie van nieuwe managementpraktijken. Harder (2011) bevestigt dit doordat deze formele activiteiten van bedrijven, gericht op de ontwikkeling en implementatie van nieuwe management praktijken, hen sneller in staat stelt om nieuwe managementinnovaties te implementeren. Dit leerproces kan top management teams helpen te ontdekken dat verandering noodzakelijk is. Als een organisatie deze processen formaliseert, dan neemt het vermogen om

kansen en problemen te signaleren toe en kan zij deze sneller omzetten in management oplossingen (Harder, 2011). Verdeeldheid in het top management team, waarbij een minderheid een andere mening heeft, stimuleert ook managementinnovatie. Doordat één of enkele leden de grote, gedeelde mening betwijfelen, wordt automatisch de status quo uitgedaagd (Harder, 2011; Mihalache, 2012). Harder (2011) concludeert eveneens dat de duur van het dienstverband van een CEO invloed heeft managementinnovatie. Een relatief nieuwe CEO is eerder geneigd risico's te nemen en in te spelen op een veranderde omgeving.

Volberda *et al.* (2013) zien de interne medewerkers als veranderagenten als antecedent van managementinnovatie. Mol en Birkinshaw (2009) concluderen in hun onderzoek dat managementinnovaties niet alleen geïnitieerd worden door externe partijen, zoals consultants, maar juist ook door eigen werknemers. In de eerste fase, waarin getwijfeld wordt aan de status quo, zijn het vaak de medewerkers welke dit constateren. Ook in de andere fasen van managementinnovatie speelt het menselijke kapitaal van een organisatie een zeer belangrijke rol (Birkinshaw *et al.*, 2008). De eigen werknemers zijn, afhankelijk van hun opleidingsniveau (Mol & Birkinshaw, 2009), goed in staat om verbetervoorstellen te doen, kunnen door middel van 'trial and error' nieuwe experimenten uitproberen en kunnen een goede bijdrage leveren bij het opbouwen van gedragenheid onder de collega's (Birkinshaw *et al.*, 2008). Eigen medewerkers kunnen enerzijds vanuit hun functie of rol de taak meekrijgen om problemen te identificeren en met verbetervoorstellen te komen. Zij komen vaak vanuit hun eigen rollen in contact met andere bedrijven en nemen zo nieuwe ideeën mee. Anderzijds kan een organisatie een inspirerende context creëren, waarin medewerkers gestimuleerd worden om anders te denken en nieuwe dingen uit te proberen (Birkinshaw *et al.*, 2008). Kortom: de vaardigheden en competenties van de eigen medewerkers zijn van invloed op managementinnovatie (Volberda *et al.*, 2013).

Zoals eerder genoemd zijn ook externe partijen belangrijk bij de implementatie van managementinnovaties (Mol & Birkinshaw, 2009). Derden, zoals consultants of academici, worden gezien als belangrijke bronnen voor het verkrijgen van nieuwe management ideeën (Sturdy *et al.*, 2009). Externe, gespecialiseerde partijen zijn in staat om problemen te identificeren, populaire oplossingen aan te dragen en uitkomsten te verzamelen en te vergelijken, waardoor zij bredere en diepere kennis hebben (Wright *et al.*, 2012). Tijdens de eerste fase van de implementatie van een nieuwe managementinnovatie zijn externe partijen goed in staat om nieuwe kansen en bedreigingen in de organisatieomgeving te identificeren, welke aandacht van het management nodig heeft. Daarnaast zien externe partijen het als hun rol om managers te motiveren. In de daarop volgende fase proberen zij ideeën van eigen werknemers te spiegelen door de kennis en ervaring van de externe partij te koppelen aan de context-specifieke ideeën van de interne medewerkers. Daarnaast worden externe agenten ingezet om draagvlak binnen de organisatie te creëren voor verandering. Met name hun onafhankelijke expertiserol speelt hierbij een belangrijke rol (Birkinshaw *et al.*, 2008).

Structurele antecedenten

Echter, ook structurele aspecten van een organisatie kunnen leiden tot veranderingen (Raisch & Birkinshaw, 2008). Onder structurele aspecten worden de eerder genoemde specialisatie, standaardisatie, formalisatie, centralisatie en configuratie verstaan (Pugh *et al.*, 1968). Deze

structurele aspecten zijn naar weten van de onderzoeker niet in relatie gebracht met managementinnovatie. Echter hebben diverse onderzoekers wel de rol van organisatiestructuur onderzocht in het kader van ambidexteriteit, de verhouding tussen de exploitatie van bestaande competenties en de exploratie van nieuwe competenties (Benner & Tushman, 2003; Raisch & Birkinshaw, 2008), ofwel de verhouding tussen exploratieve en exploitatieve innovatie (Jansen *et al.*, 2006). Aangezien managementinnovatie een vorm van innovatie is (Teece, 2007), is het aannemelijk dat deze structurele antecedenten ook van invloed kunnen zijn op managementinnovatie. Ter illustratie, Benner & Tushman (2003) beweren dat afdelingen, welke de focus leggen op exploratie vaak klein zijn, meer gedecentraliseerd zijn, en minder strakke processen hebben. Exploitatiegerichte afdelingen zijn vaak groter en hebben strakkere processen. Onderzoekers zijn het nog niet eens over de integratie van deze twee soorten afdelingen binnen het bedrijf (Levinthal, 1997; Christensen, 1998; O'Reilly & Tushman, 2004). Christensen (1998) beargumenteert dat exploratieve afdelingen juist volledig gescheiden moeten zijn van exploitatie-gerichte afdelingen, terwijl anderen juist beweren dat beide gecombineerd moeten worden om optimale bedrijfsresultaten te behalen (O'Reilly & Tushman, 2004). Jansen *et al.* (2006) concluderen in hun onderzoek dat structurele aspecten exploratieve en exploitatieve innovatie beïnvloeden. De centralisatie van besluitvorming, de mate waarin besluitvorming binnen een organisatie is geconcentreerd (Damanpour, 1991), beperkt de communicatie, kwaliteit en kwantiteit van ideeën (Sheremata, 2000), waardoor innovatief gedrag beperkt wordt. De mate van formalisatie, in hoeverre regels, procedures, instructies en communicatie vastgelegd is op papier, heeft een negatief effect op de mate van nieuwe innovatie (Jansen *et al.*, 2006). Werknemers gaan vertrouwen op regels en procedures, waardoor zij minder gaan experimenteren en hun oplossingsgerichtheid afneemt (Jansen *et al.*, 2006). Op basis van bovenstaande analyse lijken structurele aspecten, de mate van centralisatie en formalisatie, van invloed te zijn op het innovatieve gedrag binnen organisaties (Jansen *et al.*, 2006).

SAMENVATTING

Het belang van managementinnovatie binnen bedrijven is de afgelopen jaren toegenomen. Door de veranderende omgeving, het toenemende aantal concurrenten en de steeds sneller opkomende technologieën, kunnen technologische innovaties niet langer meer duurzame concurrentievoordelen bieden (Birkinshaw, 2012). Het context-specifieke, de ambiguïteit en het impliciete van managementinnovaties zorgen er voor dat concurrenten jouw managementactiviteiten, -processen en -technieken niet snel kunnen kopiëren. Bedrijven zijn hierdoor in staat om duurzamere concurrentievoordelen te behalen (Hamel, 2006; Mol & Birkinshaw, 2012; Damanpour & Aravind, 2012).

Binnen de wetenschap is er onderzoek uitgevoerd naar de antecedenten van managementinnovatie, waarbij Volberda *et al.* (2013) onderscheid maken tussen leidinggevende, inter-organisationale en intra-organisationale antecedenten. In de onderzoeken naar leidinggevende antecedenten worden met name typen leiders, leiderschapsgedrag en eigenschappen nader bekeken (Harder, 2011; Mihalache, 2012; Vaccaro *et al.*, 2012). De inter- en intra-organisationale antecedenten hebben betrekking op de rol van interne en externe agenten,

welke invloed uitoefenen op managementinnovatie (Mol & Birkinshaw, 2009; Sturdy *et al.*, 2009; Wright *et al.*, 2012).

Structurele antecedenten van managementinnovatie zijn naar weten van de onderzoeker niet eerder onderzocht. Wel zijn structurele antecedenten van ambidexteriteit onderzocht (Benner & Tushman, 2003; Raisch & Birkinshaw, 2008). Uit deze onderzoeken blijkt dat structuur wel degelijk een rol speelt bij de initiatie van verandering of exploratie (Christensen, 1998; Tushman & O'Reilly, 2004; Jansen *et al.*, 2006). De mate van centralisatie en formalisatie kunnen naar verwachting van invloed zijn op managementinnovatie.

2.3 DE STRUCTUUR VAN HET TOP MANAGEMENT TEAM ALS ANTECEDENT

In dit onderzoek staan familiebedrijven centraal. Ondanks dat diverse structuurelementen, zoals centralisatie en formalisatie, mogelijk van invloed kunnen zijn op managementinnovatie, worden niet alle structuurelementen onderzocht. Eerder is geconcludeerd dat de familie zelf het enige structuuraspect van familiebedrijven is, welke hen onderscheidt van niet-familiebedrijven (Tagiuri & Davis, 1996; Chua *et al.*, 1999; Kraus *et al.*, 2012). Familiebedrijven hebben een speciale samenstelling van hun top management teams, doordat familieleden, welke vaak aandelen hebben, actief kunnen zijn binnen het top management team. In combinatie met de bezetting van posities door niet-familieleden, leden van het team uit verschillende generaties of families kunnen top management teams van familiebedrijven onderling sterk verschillend zijn, maar ook ten opzichte van niet-familiebedrijven (Kraiczy, 2013). Ondanks dat familieleden door de gehele organisatie kunnen werken, is het vaak het top management dat het laatste woord heeft bij strategische beslissingen, waaronder de meeste managementinnovaties (Hamel & Breen, 2013). Kortom: de samenstelling van het top management team binnen familiebedrijven kan dus invloed hebben op het initiëren en implementeren van managementinnovatie. Op basis van de bestaande literatuur kunnen management teams van familiebedrijven verschillend zijn door de participatie van familieleden. In dit onderzoek worden de volgende elementen onderscheiden: de soort generatie, het aantal generaties en de ratio van het aantal familieleden. De opgestelde proposities bieden een leidraad voor deze exploratieve studie en worden niet kwantitatief getoetst.

Soorten generaties

Eerder zijn er drie verschillende categorieën generaties onderscheiden, namelijk de eerste generatie, het partnerschap en het consortium (Gersick *et al.*, 1997; Schulze *et al.*, 2003; Lubatkin *et al.*, 2005). Uit diverse onderzoeken is gebleken dat de verschillende generaties ander gedrag vertonen (Kraiczy, 2013). De eerste generatie wordt vaak als innovatief gezien doordat zij nieuwe producten ontwikkelt, nieuwe markten betreedt en een nieuw bedrijf creëert. Bovendien is de oprichter in eerste instantie ook de enige besluitvormer en is hij of zij erg zorgvuldig om de gestelde doelen te bereiken en visie na te leven (Dyer, 1988). Hierdoor is deze generatie vaak bereid om grotere risico's te nemen om succesvol te zijn (Chandler & Hanks, 1994). De eerste generatie eigenaren begrijpen enerzijds heel goed dat het toekomstperspectief afhangt van de vaardigheden en mogelijkheden om nieuwe markten te betreden en nieuwe producten of diensten te ontwikkelen (Ward, 2011). Echter lijken familiebedrijven anderzijds door de tijd heen conservatiever te worden

(Habbershon *et al.*, 2003), minder bereid om risico's te nemen (Morris, 1998), langzame groeiers (Poza *et al.*, 1997), langzaam in de besluitvorming en beperkt in staat om te reageren op veranderingen in de omgeving (Lubatkin *et al.*, 2007). Een belangrijke reden kan zijn dat strategische beslissingen binnen familiebedrijven vaak genomen worden door de familie en beperkt worden door het beperkte vermogen om informatie te verzamelen, verwerken en interpreteren (Simon, 1979). Bovendien kunnen risicovolle innovaties de *familierijkdom* beperken of veruïneren (Sharma *et al.*, 1997). Zahra *et al.* (2004) sluiten beide visies niet uit. Familiebedrijven worden vaak door de jaren heen conservatiever om de familietoekomst te beschermen door de hoge risico's bij nieuwe strategische keuzes. Hierdoor ontstaat een passieve houding ten opzichte van verandering om de familietoekomst te beschermen door de hoge risico's bij nieuwe strategische keuzes (Habbershon *et al.*, 2003; Zahra *et al.*, 2004). Litz en Kleysen (2001) bevestigen dit en concluderen zelfs dat familiebedrijven in de eerste jaren veel innoveren om te overleven, terwijl opvolgende generaties juist meer risicomijdend zijn.

Bij de transitie naar een partnerschap en consortium wordt het eigendom verspreid over meerdere personen, welke niet meer per definitie tot dezelfde familietak behoren. Dit kan leiden tot meer conflicten en minder vertrouwen onderling doordat een grotere groep van familieleden het niet eens kunnen worden over de te volgen strategie, waardoor de risicoaversie van het top management team kan toenemen (Miller *et al.*, 2003). Bij partnerships, vaak de tweede generatie, ontstaan vaak de eerste agency problemen. Opvolgende generaties verliezen hun ondernemende gedrag door ontstane tradities en terughoudendheid ten opzichte van veranderingen (Ward, 1997). Men is meer bezig met zijn of haar eigen welzijn, dan met het welzijn van de familie en het familiebedrijf (Schulze *et al.*, 2003). Door de opvolging en overdracht naar de volgende generatie worden belangrijke management posities door familieleden ingevuld, welke niet per definitie goed gekwalificeerd en voldoende capabel zijn. Dit kan leiden tot het beperkt kunnen aantrekken van capabele niet-familie gerelateerde managers (Chua *et al.*, 2009). Familieleden zijn in deze fase bovendien vaak meer bezig met het behoud van het bedrijf, dan met de doorontwikkeling van het bedrijf. Hierdoor zijn ze minder snel bereid om veranderingen door te voeren en risico's te nemen. Eventuele onderlinge rivaliteit tussen leden van de tweede generatie en derde generatie kunnen leiden tot stagnatie van de ontwikkeling van het bedrijf (Miller *et al.*, 2003). Het bovenstaande houdt overigens niet in dat het eigendom alsmear verder verspreid raakt. De aandelen kunnen uiteindelijk ook weer terecht komen bij slechts één of enkele familieleden (Kraiczky, 2013).

Doordat de focus in dit onderzoek ligt op de initiatie en implementatie van managementinnovaties en niet zo zeer of de managementinnovaties succesvol zijn, leidt dit tot de volgende propositie:

Propositie 1: "Hoe meer een familiebedrijf zich ontwikkelt van de oprichtersfase naar partnerschapsfase naar consortiumfase, des te lager de initiatie en implementatie van managementinnovatie."

Aantal generaties

Oprichters van familiebedrijven hebben vaak belangrijke impliciete kennis over de organisatie en de dagelijkse gang van zaken. Echter verliezen zij door de tijd heen hun innovatieve gedrag en gaan zij minder investeren in nieuwe ideeën of producten (Corbetta, 1995; Sharma *et al.*, 1997). De rol van

de eerste generatie verandert hierdoor door de tijd heen en gaat snel gepaard met de ontwikkeling van een eenpersoonsmanagementteam naar een top management team, welke nieuwe kennis en inzichten inbrengen (Aronoff, 1998). Vanuit deze achtergrond zijn er een aantal redenen waarom jongere generaties betere cognitieve eigenschappen meebrengen wanneer het aankomt op besluitvorming. Allereerst nemen sommige cognitieve vaardigheden af bij het ouder worden, inclusief het leervermogen, beredeneren en geheugen (Botwinick, 1977; Burke & Light, 1981). Ten tweede nemen opvolgende, jongere generaties kennis mee vanuit modernere onderwijsinstellingen en zorgen vaak voor een frisse blik, brengen verandering en innovatie teweeg om het bedrijf levend te houden (Sharma *et al.*, 1997). Tot slot, jongere managers hebben een gunstigere houding ten aanzien van het nemen van risico's (Vroom & Pahl, 1971). Door meer nieuwe kennis en verschillende inzichten vanuit meerdere generaties, zal de kwaliteit van de besluitvorming toenemen (Kellermanns *et al.*, 2012). De toegevoegde waarde van een nieuwe generatie zit met name in hun innovatieve gedrag, activiteiten en ideeën (Kellermanns *et al.*, 2008). Meerdere generaties in het top management team zorgt voor meer ideeën en meer kennis en brengen een hogere potentie voor innovatieve activiteiten (Zahra, 2005; Kellermanns *et al.*, 2008). Als er meer generaties in het top management team vertegenwoordigd zijn, dan worden strategische beslissingen kritischer bekeken en daalt de risicoaversie van familieleden buiten het top management team (Kellermanns *et al.*, 2012). Kellermanns *et al.* (2008) concluderen zelfs dat de betrokkenheid van meerdere generaties leiden tot meer ondernemend gedrag. Familiebedrijven met meer generaties in het top management team zijn door de voorzichtigheid van de familie in combinatie met impliciete kennis, ervaringen, houdingen van familieleden beter in staat om goede beslissingen te nemen en zich te richten op lange termijn innovaties (Hambrick & Finkelstein, 1987). Dit leidt tot onderstaande propositie.

Propositie 2: “Een toename van het aantal generaties in het top management team heeft een positief effect op de initiatie en implementatie van managementinnovatie.”

Ratio familieleden versus niet-familieleden

Het aantal familieleden binnen het top management team kan naar verwachting invloed hebben op de initiatie van nieuwe managementactiviteiten. Een relatief groot aantal familieleden in het management team kan zorgen voor een beperking van eventuele verschillende belangen binnen de organisatie. Familieleden hebben namelijk vaak dezelfde waarden, doelen en belangen, waardoor zij snel op één lijn zitten (Mullen & Copper, 1994; Chrisman *et al.*, 2004). Een mogelijk gevolg en risico hiervan is *groepsdenken* (groupthink), waarin besluitvormers zich dusdanig laten beïnvloeden door groepsprocessen dat de kwaliteit van de besluitvorming daalt (Janis, 1982). Binnen familiebedrijven kan dit risico hoger zijn, doordat de condities voor groepsdenken sneller aanwezig zijn. Dit zijn namelijk de hoge mate van samenhang binnen de groep, het afsluiten voor andere informatiebronnen door de groep, het gebrek aan duidelijke procedures voor het vinden van informatie, de aanwezigheid van directief leiderschap en een stressvolle situatie met weinig hoop voor het vinden van een betere oplossing, dan de voorgestelde oplossing van de leider (Janis, 1982). Als het aantal familieleden in het top management team stijgt, zal de invloed van niet-familieleden en de diversiteit, door de hoeveelheid kennis en verschillende inzichten, binnen het team dalen (Zahra, 2005). Dit zorgt voor een bepaalde mate van voorzichtigheid bij niet-familie gerelateerde

managers, waardoor zij zich minder vrij voelen om te handelen (Zahra, 2005). Diversiteit in het top management team, en dus de verhouding familie- en niet-familieleden, leidt tot meer cognitieve vaardigheden die bijdragen aan meer kennis, meer creativiteit en betere prestaties (Haleblian & Finkelstein, 1993). Niet-gerelateerde managers zijn met name gefocust op betere efficiëntie en effectiviteit binnen een (familie)bedrijf (Tagiuri & Davis, 1996). Daar waar een oprichter (en eigenaar) vaak vanuit emoties denkt, is een niet-gerelateerde manager objectiever bij besluitvormingstrajecten en kunnen bepaalde keuzes van een eigenaar in twijfel getrokken worden (Schein, 1968). Buitenstaander zijn beter in staat om de prestaties van het bedrijf te monitoren, werknemers te disciplineren en wellicht te ontslaan bij disfunctioneren (Finkelstein & D'Aveni, 1994). Niet-gerelateerde managers van familiebedrijven zien hoe belangrijk ondernemerschap is voor het creëren van nieuwe business, vernieuwing van de bedrijfsvoering en het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden (Zahra, 2005). Ondernemerschap speelt hierbij een belangrijke rol om nieuwe kansen te herkennen en te exploiteren. Niet-gerelateerde managers van familiebedrijven moeten bestaande en nieuwe kennis en resources combineren om nieuwe voordelen te creëren. Dit leidt tot de volgende propositie:

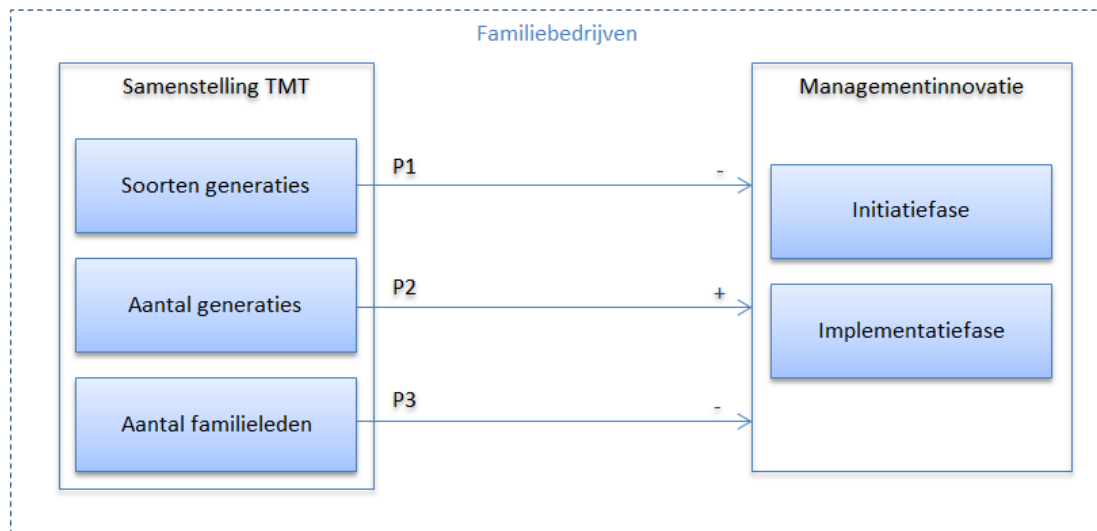
Propositie 3: “Een toename van het aantal familieleden ten opzichte van niet-familieleden in het top management team heeft een negatief effect op de initiatie en implementatie van managementinnovatie.”

THEORETISCH MODEL

Op basis van de onderzochte literatuur is het onderstaande conceptuele model ontwikkeld (figuur 4). De voorgestelde proposities vormen de basis van het model. Binnen familiebedrijven is de samenstelling van het top management team een belangrijk aspect dat het onderscheid tussen familie- en niet-familiebedrijven maakt (Kraizcy, 2013). Doordat familiebedrijven met drie verschillende rollen te maken hebben, namelijk de rol als eigenaar, manager en familielid, brengt de samenstelling van het top management team verschillende belangen en doelen bij elkaar (Tagiuri & Davis, 1996). Binnen het top management team kunnen verschillende soorten generaties van de familie zitten. Daarnaast kunnen er meerdere generaties van de familie een rol vervullen in het management team. Tot slot wordt verwacht dat ook het aantal familieleden versus het aantal niet-familieleden van invloed is op managementinnovatie (Gersick *et al.*, 1997).

Managementinnovatie bestaat uit vijf verschillende fasen, welke start bij de motivatie voor verandering en eindigt bij de reflectie op de managementinnovatie. Zoals eerder benoemd is het in dit onderzoek niet van belang of de managementinnovatie daadwerkelijk succesvol is, maar wordt gekeken naar de invloeden van de soorten generaties, het aantal generaties en het aantal familieleden op de initiatie en implementatie van managementinnovatie. In paragraaf 2.2 is uiteengezet waardoor er verschillen verwacht worden tussen de initiatiefase en implementatiefase. In de implementatiefase staat het creatieve proces centraal, terwijl de uitvoering juist in de implementatiefase centraal staat. Dit vraagt om twee verschillende soorten capaciteiten en vaardigheden. Ondernemers uit de eerste generatie worden gezien als creatief, innovatief en zijn op zoek naar nieuwe oplossingen. Zij twijfelen aan de status quo en zijn op zoek naar veranderingen (Dyer,

1988; Chandler & Hanks, 1994). Hierdoor bestaat het vermoeden dat zij zelf de innovaties bedenken, maar niet perse implementeren. Daarnaast wordt verwacht dat het toenemende aantal personen, welke verschillende inzichten en ervaringen hebben, een positief effect heeft op de initiatie van managementinnovaties (Sharma *et al.*, 1997; Aronoff, 1998). Dit geldt tevens voor de rol van buitenstaanders. De invloed van buitenstaanders heeft een positieve invloed op het creatieve proces en de mate van kennisvergaring (Haleblian & Finkelstein, 1993).



Figuur 4: Conceptueel model

H3. METHODOLOGIE

In dit hoofdstuk wordt uiteengezet op welke wijze het onderzoek is uitgevoerd. Het hoofdstuk begint met de beschrijving en onderbouwing van het type onderzoek. Vervolgens wordt beschreven hoeveel en wat voor soort bedrijven onderzocht zijn. Hier wordt ook stil gestaan bij de voorwaarden om in aanmerking te komen als onderzoekseenheid. Uiteindelijk wordt de wijze van dataverzameling en –analyse beschreven.

3.1 EMPIRISCHE METHODE

Doordat er op basis van bestaande theorieën nieuwe proposities zijn ontwikkeld, is hier sprake van een exploratieve studie (Bryman & Bell, 2007). In dit onderzoek wordt een kwalitatieve methode gehanteerd. De opgestelde proposities zijn samengebracht in het conceptuele model om richting te geven aan het onderzoek. De gekozen methode biedt de gelegenheid om diepere motieven, meningen en overtuigingen van respondenten te achterhalen om de echte ‘hoe’-vraag te beantwoorden (Bryman & Bell, 2007). Het onderzoek is niet alleen gericht op welke dimensie van de samenstelling van het top management team de grootste of minst grote invloed heeft op managementinnovatie, maar is ook bedoeld om te begrijpen hoe de verschillende dimensies gerelateerd zijn tot de initiatie en implementatie van managementinnovatie. De ‘hoe’ vraagstelling is passend bij deze kwalitatieve aanpak (Bryman & Bell, 2007). Het doel is om een rijk inzicht te krijgen in het mechanisme tussen de samenstelling van het top management team en managementinnovatie, waardoor een meervoudige casestudie passend is (Bryman & Bell, 2007; Eisenhardt & Graebner, 2007). Ieder bedrijf wordt gezien als een unieke case met haar eigen specifieke context. Op deze manier kunnen meerdere cases nauwkeurig bekeken en een rijker beeld geven over de dynamiek binnen het management team (Bryman & Bell, 2007). Een case studie is geschikt voor een diepe analyse van een fenomeen binnen een bestaande context (Bryman & Bell, 2007; Yin, 2013). Hierdoor kan er een rijk inzicht verkregen worden, waarbij de context en processen achterhaald kunnen worden (Bryman & Bell, 2007) en kunnen eventuele bevindingen toevoegingen zijn aan bestaande theorieën (Eisenhardt & Graebner, 2007). De opgestelde proposities bieden hier handvatten voor. Deze zijn opgesteld om het onderzoek richting te geven, maar waarbij er veel ruimte is voor nieuwe, andere verklaringen.

BETROUWBAARHEID, HERHAALBAARHEID EN VALIDITEIT

Construct validiteit, betrouwbaarheid, interne validiteit en externe validiteit zijn vier kritische elementen om de kwaliteit van een meervoudige casestudie te waarborgen (Yin, 2013). Onder de mate waarin de resultaten refereren naar het theoretische begrip wordt conceptuele validiteit verstaan (Yin, 2013). In dit onderzoek zijn de onderzoeksvragen voorgelegd aan onafhankelijke experts, welke bekend zijn met de dynamiek binnen management teams, om dit te ondervangen. De externe betrouwbaarheid, de mate waarin het onderzoek herhaald kan worden, is moeilijk te waarborgen, wat inherent is aan kwalitatief onderzoek (Bryman & Bell, 2007). De interviews worden op een bepaald moment in de tijd afgenomen, terwijl de context continue veranderd. Het is

onmogelijk om exact dezelfde situatie te creëren bij de replicatie van het onderzoek. De interne betrouwbaarheid is beperkt, doordat de onderzoeker het onderzoek volledig alleen doet (Bryman & Bell, 2007). Om de betrouwbaarheid te vergroten zijn diverse acties ondernomen. De onderzoeker heeft alle interviews opgenomen of aantekeningen gemaakt. Gedurende de interviews is regelmatig gebruik gemaakt van samenvattingen om uitspraken van een respondent te valideren (Bryman & Bell, 2007). De interviews zijn direct na afname uitgewerkt in een rapportage. Alle rapportages zijn op dezelfde, gestandaardiseerde wijze uitgewerkt. Om de herhaalbaarheid en betrouwbaarheid te vergroten is uitvoerig beschreven op welke wijze het onderzoek is uitgevoerd. Alle stappen zijn uitvoerig beschreven, zodat dezelfde werkwijze gehanteerd kan worden bij herhaling.

De externe validiteit van kwalitatief onderzoek wordt bepaald in hoeverre de bevindingen gegeneraliseerd kunnen worden (Bryman & Bell, 2007). In dit onderzoek worden meerdere cases onderzocht om de generaliseerbaarheid te vergroten (Yin, 2013). De cases zijn selectief geselecteerd, zodat er een grotere variatie is ontstaan. De bedrijven verschillen in de mate van managementinnovaties, branche, omgevingsdynamiek en samenstelling van het management team. Om de interne validiteit te waarborgen zijn de theoretische begrippen geoperationaliseerd door middel van een conversietabel. Op deze manier zijn theoretische begrippen gemakkelijker te koppelen aan uitspraken van de participanten, waardoor de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot wordt (Bryman & Bell, 2007).

3.2 STEEKPROEFOPZET

Ten behoeve van de meervoudige casestudie zijn selectief vier bedrijven geselecteerd. De cases dienden te voldoen aan een aantal criteria. Ten eerste hebben de geselecteerde cases in het verleden één of meerdere managementinnovaties doorgevoerd. De bedrijven hebben nagedacht over de verandering van één of meerdere managementactiviteiten, -structuren, -processen of – technieken. Hierbij is het van belang dat de bedrijven in meer of mindere mate managementinnovaties hebben geïnitieerd om de kans op variatie in de uitkomsten te vergroten. Ten tweede zijn alle cases familiebedrijven, waarbij er een variatie is in de samenstelling van het eigendom en top management team. Dit houdt in dat ieder bedrijf een andere samenstelling van het management team heeft. De management teams variëren in de ratio van het aantal familieleden en het aantal niet-familieleden, het aantal generaties van de familie en de soort generatie (tabel 1). De variatie in de dataset heeft geleid tot veel informatie en verschillende inzichten. Tot slotte zijn alle bedrijven actief in verschillende branches. Doordat de bedrijven actief zijn in verschillende branches, kan dit een veelzijdiger beeld geven en de eventuele generaliseerbaarheid vergroten (Yin, 1984). De geselecteerde bedrijven zijn actief in de volgende branches: tuinbouw, transport, logistiek en handel. Dit betreffen branches met een verschillende dynamiek (Rabobank, 2013), welke verschillende inzichten kunnen opleveren.

Eigendom

	Aantal aandeelhouders	Ratio familieleden	Aantal generaties	Soort generatie
Bedrijf A	16	94%	2	3e
Bedrijf B	6	17%	1	1e
Bedrijf C	2	50%	1	2e
Bedrijf D	5	100%	2	2e

Samenstelling DT

	Aantal leden	Ratio familieleden	Aantal generaties	Soort generatie
Bedrijf A	2	50%	1	3e
Bedrijf B	2	50%	1	1e
Bedrijf C	2	50%	1	1e
Bedrijf D	5	100%	1	2e

Samenstelling MT

	Aantal leden	Ratio familieleden	Aantal generaties	Soort generatie
Bedrijf A	4	25%	1	3e
Bedrijf B	5	0%	n.v.t.	n.v.t.
Bedrijf C	4	50%	1	1e
Bedrijf D	5	100%	1	2e

Tabel 1: Samenstelling top management team

Om deze gevarieerde samenstelling van cases te realiseren, heeft de onderzoeker zijn eigen netwerk aangesproken. Diverse directe collega's van de onderzoeker hebben directe contacten met familiebedrijven. De onderzoeker heeft in persoonlijke gesprekken uitgelegd waar de geschikte cases aan moeten voldoen. Uiteindelijk zijn er twaalf geschikte cases voorgedragen. In overleg met deze collega's zijn alle bedrijven in beeld gebracht, waarbij gekeken is naar de mate van managementinnovatie en de samenstelling van het management team. De onderzoeker heeft uiteindelijk een lijst opgesteld met potentiële cases. Op basis van deze lijst zijn de bedrijven selectief benaderd om de grootst mogelijke variatie te krijgen. Het risico op vertekening is aanwezig, doordat er geen toeval in de selectieprocedure is. De onderzoeker heeft hier bewust voor gekozen om een zo divers mogelijke dataset te creëren en veel verschillende inzichten te krijgen.

3.3 DATAVERZAMELING

De analytische eenheid is het top management team van familiebedrijven, aangezien het doel is om de management teams van familiebedrijven als cases te gebruiken en hier uitspraken over te doen. De benodigde primaire en secundaire data is verzameld middels deskresearch, diepte-interviews binnen de geselecteerde cases en interviews met onafhankelijke experts. Door middel van deskresearch en persoonlijke gesprekken zijn de cases voor de eerste keer geanalyseerd. Op deze manier is een inschatting gemaakt in hoeverre de bedrijven met managementinnovaties bezig zijn geweest. Daarnaast is de eigendomsstructuur en de samenstelling van het management team in beeld gebracht. Voorafgaand aan de interviews bij de participerende bedrijven zijn er een drietal interviews gevoerd met onafhankelijke adviseurs op het gebied van familiebedrijven en management teams. Deze interviews hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan de formulering van de interviewvragen en eerste toetsing van de proposities. Bovendien hebben zij een inhoudelijke

bijdrage geleverd en is de betrouwbaarheid van de resultaten hierdoor toegenomen. Binnen de geselecteerde bedrijven zijn variërend drie à vier verschillende personen geïnterviewd. De interviews zijn gevoerd met verschillende personen uit alle lagen van de organisatie. Dit houdt in dat er gesproken is met leden uit het directieteam, managementteam, maar ook werknemers op operationeel niveau. In tabel 2 is een overzicht opgenomen van alle participanten. In totaliteit zijn er veertien interviews afgenomen binnen de deelnemende bedrijven en zeventien in totaal.

Nr.	Functie	Familie en generatie	Eigenaar	Manager
1	Lid Raad van Toezicht	Nee	Nee	Nee
2	DT-lid	Ja (1e)	Ja	Ja
3	DT-lid	Ja (1e)	Ja	Ja
4	DT-lid	Ja (2e)	Ja	Ja
5	DT-lid	Ja (2e)	Ja	Ja
6	DT-lid	Nee	Ja	Ja
7	DT-lid	Nee	Ja	Ja
8	DT-lid	Nee	Ja	Ja
9	MT-lid	Nee	Ja	Ja
10	MT-lid	Nee	Ja	Ja
11	MT-lid	Nee	Ja	Ja
12	Medewerker	Nee	Nee	Nee
13	Medewerker	Nee	Nee	Nee
14	Medewerker	Ja (3e)	Ja	Nee
15	Expert	Nee	Nee	Nee
16	Expert	Nee	Nee	Nee
17	Expert	Nee	Nee	Nee

Tabel 2: Aantal interviews en overzicht type participanten

Om zoveel mogelijk nieuwe inzichten te verkrijgen wordt er een semigestructureerde interviewtechniek gehanteerd (Bryman & Bell, 2007). De theoretische concepten uit de literatuur zijn door middel van een conversietabel geoperationaliseerd (tabel 3). Op basis van deze operationalisatie zijn diverse topics, met vragen, vooraf geformuleerd¹. Deze vragen zorgen voor de structuur, waarbij elk topic aan bod komt, maar welke toch de flexibiliteit biedt om uitstapjes te maken (Bryman & Bell, 2007). Op deze manier kan de interviewer doorvragen op antwoorden en eventuele nieuwe inzichten. De onderzoeker heeft tijdens de interviews gebruik gemaakt van Kvale's (1996) negen soorten vragen.

Theoretisch construct	Subconstruct	Operationalisatie
Managementinnovatie	Managementactiviteiten	De dagelijkse activiteiten van managers
	Managementprocessen	De routines die het werk van managers stroomlijnen en abstracte ideeën omzetten naar concrete acties
	Managementstructuren	De manier waarop een organisatie haar communicatie regelt en verantwoordelijkheden toebedeeld
	Managementtechnieken	De procedures om specifieke doelen of taken te bereiken
Samenstelling van het TMT	Soorten generatie	Oprichter / 1e generatie; partnerschap / 2e generatie; consortium van familieleden / 3e of latere generatie)
	Aantal generaties	1, 2 of 3
	Ratio familieleden	Variërend van 0% tot 100%

Tabel 3: Conversietabel

¹ Bijlage A: Opzet interview

3.4 DATA-ANALYSE

Voorafgaand aan de eerste kennismaking met de verschillende bedrijven is er deskresearch gedaan om de algemene informatie van de klant inzichtelijk te maken. Met behulp van informatie uit de Kamer van Koophandel, van individuele websites van de bedrijven en van overige publiekelijk beschikbare informatie, zoals nieuwsberichten, is er een goed beeld ontstaan over de individuele bedrijven. Bij ieder bedrijf heeft er vooraf een (kort) gesprek plaatsgevonden met de contactpersoon, waarin de nut en het doel van het onderzoek is uitgezet. Er is tevens uitgelegd dat de bedrijfsinformatie als vertrouwelijk behandeld zou worden. In dit gesprek zijn de algemene bedrijfsgegevens, zoals organisatiestructuur, interne bedrijfsvoering en historie besproken om de vooraf verzamelde informatie te toetsen en aan te vullen. In overleg met de contactpersoon is bepaald, welke werknemers van het bedrijf benaderd konden worden voor de interviews. Dit heeft geleid tot een bevredigend resultaat met betrekking tot de soort participanten, de diversiteit van de participanten en het aantal participanten. De interviews zijn met toestemming van de participanten opgenomen, aangezien de onderzoeker de interviews alleen heeft afgenomen. Het opnemen heeft als voordeel dat het gehele interview teruggeluisterd kon worden zodat er kleinere kans op bias was. Het risico met betrekking tot het missen van relevante informatie werd hierdoor zo veel mogelijk beperkt. De interviews zijn direct na afloop uitgewerkt zodat de context en non-verbale signalen goed verwerkt konden worden. Tijdens de interviews zijn tevens aantekeningen gemaakt, welke met name gericht waren op non-verbale signalen. De interviews zijn achteraf teruggeluisterd en volledig uitgeschreven.

De verzamelde data is in een aantal stappen verwerkt en geanalyseerd. Allereerst zijn de mogelijke verklaringen uit het theoretisch onderzoek per propositie, zoals beschreven in hoofdstuk 2, op een rij gezet. Vervolgens heeft iedere verklaring een eigen codering gekregen. Enkele voorbeelden zijn: capaciteiten van familieleden, invloed buitenstaander, diversiteit familieleden en conservatief. Vervolgens zijn alle uitgewerkte interviews één voor één gelezen. Alle relevante uitspraken van de participanten en experts zijn ondergebracht onder de juiste propositie en onder het juiste label. Er zijn nieuwe labels ontwikkeld voor uitspraken, welke niet gekoppeld konden worden aan een bestaand label. Leeftijd en persoonlijkheid van de ondernemer en / of bestuurder zijn hier enkele goede voorbeelden van. Op deze manier is de data gereduceerd tot de essentie. De beschreven codering heeft geleid tot een overzichtelijke samenvatting van alle data (Bryman & Bell, 2011). Vervolgens is er een 'cross-case analyse' uitgevoerd, aangezien de gebundelde data uit alle interviews, zowel van de participanten als de experts, gebruikt is om een verklaring te vinden voor de geformuleerde, individuele proposities (Yin, 2013).

Het meten van de mate van managementinnovatie was een lastige opgave. Er is een gangbare kwantitatieve methode (zes item meetschaal) om de mate van managementinnovatie te meten (Vaccaro *et al.*, 2012). Echter betreft dit een kwalitatief onderzoek, waarbij er slechts vier cases zijn. Om deze reden is er gezocht naar een alternatieve meetmethode, welke op basis van kwalitatieve data is bepaald. Allereerst zijn het aantal managementinnovaties geturfd. Aan de respondenten is gevraagd om de belangrijkste managementinnovaties uit het verleden te benoemen, en specifiek de managementinnovaties van de afgelopen drie jaar. Vervolgens is de impact van iedere

managementinnovatie besproken met de participanten. De onderzoeker heeft vervolgens deze informatie gecombineerd met zijn eigen interpretatie en gevoel om uiteindelijk de mate van managementinnovatie te bepalen.

H4. RESULTATEN

De resultaten uit het onderzoek zijn in dit hoofdstuk uiteengezet. In de eerste sectie zijn de cases, waaronder de eigendomsstructuren en de aansturing van de individuele bedrijven, beschreven. Per case is tevens uiteengezet in hoeverre er managementinnovaties zijn geweest. In het tweede tot en met het vierde deel worden de bevindingen met betrekking tot de geformuleerde proposities beschreven. In deze paragrafen is stil gestaan bij de invloed van de soort generatie aan de macht, het aantal generaties in het management team en de ratio familieleden en niet-familieleden. In de laatste sectie zijn de overige bevindingen beschreven.

4.1 BESCHRIJVING CASES

Voorafgaand aan de interviews is volledige openheid van zaken gevraagd aan de respondenten. Om dit te bewerkstelligen is vooraf overeenstemming gevonden met de participerende bedrijven om volledige anonimiteit te garanderen. Hierdoor zijn de namen van de bedrijven vervangen door Bedrijf A, Bedrijf B, Bedrijf C en Bedrijf D. Enkele algemene kenmerken van de organisaties, zoals de bedrijfsactiviteiten, jaaromzet en aantal personeelsleden zijn eveneens om deze reden achterwege gelaten.

Bedrijf A

Het bedrijf is halverwege de twintigste eeuw opgericht. Per heden ligt het eigendom in handen van de 3^e generatie van de familie. De aandelen zijn verspreid over vijftien familieleden en één niet-familieelid, waardoor het bedrijf zich kenmerkt als consortium. Op dit moment zijn acht familieleden actief binnen het bedrijf, waarvan één familieelid in het top management team zit. Het tweede en laatste lid van het top management team is niet gerelateerd aan de familie. Om de belangen van de familie en continuïteit van het bedrijf te waarborgen is er een Raad van Toezicht opgericht. In de Raad van Toezicht zitten in totaal zes personen, waarvan vier niet-familieleden.

Managementinnovaties

Bedrijf A is de organisatie met de meeste managementinnovaties. Veruit de belangrijkste managementinnovatie is de overdracht van de 2^e naar de 3^e generatie. De aandelen van het bedrijf zijn in het verleden overdragen van de kinderen van de oprichter, aan de kinderen van de kinderen. Het eigendom van het bedrijf kwam hierdoor te liggen bij een groot aantal familieleden van verschillende gezinnen. Voor de overdracht lag de volledige aansturing van het bedrijf in handen van de vier eigenaren, welke tevens de directie voerden. Na de overdracht was het onmogelijk om alle familieleden een managementfunctie te geven. Uiteindelijk is één van de kinderen uit de 3^e generatie de directie gaan voeren, gezamenlijk met een niet-familieelid en ondersteuning van een externe Raad van Toezicht. Ook binnen dit bedrijf was er direct sprake van een gewijzigde aansturing, toekomstvisie en strategie. Er is een groeistrategie geformuleerd, welke de gericht is op autonome groei. Door de groei van het bedrijf wordt er een extra managementlaag geïmplementeerd. De gevolgen hiervan zijn onder andere meer hiërarchie, indirecte aansturing, andere manier van communiceren door de directie, professionalisering van de organisatie, meer vastlegging en documentatie en meer procedures en regels.

“Als ik denk waar ik invloed heb uitgeoefend, dan is het voornamelijk op dit punt. Met name op het bestuur en de samenstelling hiervan.” (RvT-lid)

Bedrijf B

Bedrijf B is in de jaren tachtig ontstaan uit de opsplitsing van een ander bedrijf. Bedenker en oprichter van het familiebedrijf is nog steeds groot aandeelhouder. Het bedrijf kenmerkt zich hierdoor als een 1^e generatie familiebedrijf. Het top management team bestaat uit twee personen, waarvan één lid geen familielid is, maar wel klein aandeelhouder. Het top management team wordt ondersteunt door een management team, bestaande uit vier niet-familieleden, welke eveneens klein aandeelhouder zijn.

Managementinnovaties

Bedrijf A is het bedrijf met de op één na meeste managementinnovaties. Het bedrijf is het afgelopen decennia sterk gegroeid. De directeur en tevens eigenaar heeft enkele jaren geleden gebroken met de algemeen directeur, welke geen familielid was. Door de aanstelling van een nieuw algemeen directeur en de benoeming van een managementteam zijn er wel enkele zaken veranderd binnen de organisatie. Er is een andere manier van aansturing, welke veel directer en professioneler is. Men heeft een nieuwe afzetstrategie geformuleerd met de focus op internationalisatie. Dit heeft impact gehad op de werknemers, die ineens meer in het buitenland zaten, maar daardoor ook op de aansturing en dagelijkse activiteiten van de managers. Iemand in het buitenland aansturen is anders dan iemand binnen je eigen kantoor aansturen. Met betrekking tot toekomstige managementinnovaties verwacht het bedrijf weinig veranderingen. De huidige markt biedt weinig perspectief tot groei, waardoor continuering de strategie is. Overname door derden behoort tot de reële opties.

“En als zij iets vergeten waren, dan reden ze snel even heen en weer. Dat kan in het buitenland niet meer. Er moest meer georganiseerd gaan worden. Daar hebben we wel eens onze neus gestoten.” (MT-lid)

Bedrijf C

Bedrijf C is in de jaren tachtig opgericht en is inmiddels in handen van de 2^e generatie. De oprichter van het bedrijf heeft het bedrijf deels overgedragen aan de opvolgende generatie en deels aan een niet-familielid. De directie werd tot voor kort door de twee aandeelhouders gevoerd. Onlangs is er een algemeen directeur aangetrokken, welke geen familielid is, om de dagelijkse gang van zaken te regelen. Hiërarchisch heeft het bedrijf onder de directie een tweede managementlaag gepositioneerd.

Managementinnovaties

Bedrijf C heeft van alle bedrijven de minste managementinnovaties geïnitieerd. Het bedrijf is door de jaren heen wel verandert en er zijn enkele managementinnovaties doorgevoerd. Door de groei van het bedrijf is er één directielid, niet-familielid, aangenomen. De impact hiervan is nog beperkt, doordat dit directielid nog relatief kort binnen de organisatie actief is. Het zittende management

stuurt de onderneming op een soort gelijke wijze aan als een aantal jaren geleden. Een operationeel medewerker, officieus middenkader, maar niet officieel benoemd, heeft enkele belangrijke innovaties doorgevoerd. Het betreffen hier zaken, zoals een personeelsbeleid, ziekteverzuimbeleid en ISO-certificering. Eén van de directieleden heeft dit geïnitieerd, terwijl de operationeel medewerker alle plannen heeft uitgewerkt en geïmplementeerd. De impact hiervan was enorm doordat de gehele organisatie zich ineens aan meer regels, procedures en principes moest houden.

“Contracten. Alle personeelsleden een contract geven die ook echt ergens over gaan. Het hebben van een arbodienst. Risico-inventarisatieplan en evaluatie. En noem maar op.”
(Medewerker)

Bedrijf D

Bedrijf D is op dit moment formeel in handen van de 2^e generatie en kenmerkt zich hierdoor als een partnerschap tussen de kinderen van de oprichter. De organisatie is anders ten opzichte van de overige cases, doordat het volledige eigendom en bestuur in handen is van de familie. De invloed van buitenstaanders is hierdoor zeer beperkt. De oprichter van het bedrijf heeft in het verleden de aandelen overgedragen aan de opvolgende generatie. Het management bestaat op dit moment uit vijf personen, allen familieleden. Binnen het huidige managementteam zijn twee generaties actief. Binnen het bedrijf is er een middenmanagement aanwezig.

Managementinnovaties

De vierde en laatste case heeft de op één na minste managementinnovaties geïnitieerd en geïmplementeerd. De belangrijkste managementinnovatie was de eigendomsoverdracht van de oprichter aan de kinderen. In de optiek van de overdragende generatie was het vanzelfsprekend dat alle kinderen een gelijkwaardig aandeel in het bedrijf kregen, met ieder dezelfde beloning. De aansturing van het bedrijf is daardoor gewijzigd. In plaats van één directeur waren er ineens vijf directeuren, waarvan vier nieuwe directeuren. De vier nieuwe directeuren hadden een andere toekomstvisie en strategie, waardoor het bedrijf in een zeer korte periode aanzienlijk gegroeid is. Door de groei van de onderneming kwamen de bestuurders voor nieuwe uitdagingen te staan, zoals de inrichting van de interne aansturing, aansturing van diverse locaties, georganiseerde afzetstrategie en vooral een stuk professionalisering. Voor de overdracht werden beslissingen uit de losse pols genomen. De visie was: ‘hard werken en uren maken, dan komt het vanzelf goed.’ Na de overdracht heeft het bedrijf zich ontwikkeld op gebieden zoals financiële rapportages, vastlegging van procedures en werkwijzen en formele werving en selectie van personeel.

“De grootste veranderingen zijn de schaalvergroting, de groei en de professionalisering. Zeker de laatste paar jaren hebben we een inhaalslag gemaakt.” (DT-lid)

“Ooit zei hij, jullie zijn onze kinderen, dus jullie krijgen allemaal werk, salaris en gaan het bedrijf runnen.” (DT-lid)

4.2 SOORT GENERATIE

De eerste propositie heeft betrekking op de soort generatie, welke actief is binnen het top management team. Deze propositie is als volgt geformuleerd:

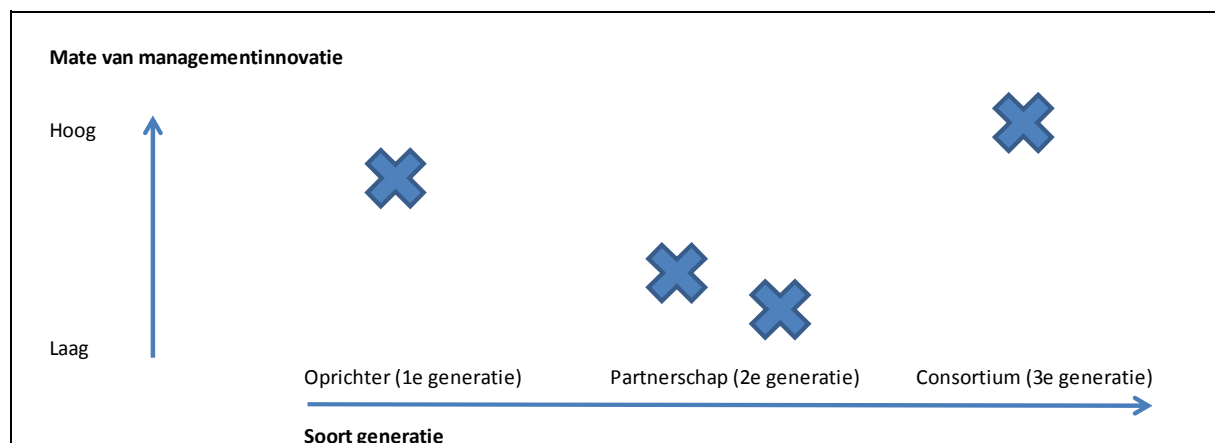
“Hoe meer een familiebedrijf zich ontwikkelt van de oprichtersfase naar partnerschapsfase naar consortiumfase, des te lager de initiatie en implementatie van managementinnovatie.”

Op basis van de resultaten wordt propositie niet ondersteund (figuur 5). Het consortium lijkt juist het familiebedrijf te zijn, waarbij de hoogste mate van managementinnovatie is, terwijl het partnerschap het bedrijf met de laagste mate van managementinnovatie is. Er lijkt geen verschil te zijn tussen de initiatie en implementatie van managementinnovaties.

Alle drie de verschillende soorten generaties komen voor in de geselecteerde cases. Bedrijf A is een bedrijf, waar het eigendom verspreid is onder de derde generatie van de familie, een zogenoemd consortium. Eén van deze familieleden zit tevens in het top management team. Binnen bedrijf B is de oprichter tevens lid van het top management team. Bedrijf D kenmerkt zich als een echt partnerschap, waarbij de 2^e generatie de aandelen van de oprichter hebben overgenomen. Tot slot is bedrijf C een familiebedrijf, waarbij de aandelen voor de helft zijn overgedragen naar de 2^e generatie en de helft van de aandelen naar een niet-familielid. Dit bedrijf kenmerkt zich grotendeels als partnerschap.

Bedrijf	Soort generatie
Bedrijf A	Oprichter, eerste generatie
Bedrijf B	Consortium, derde generatie
Bedrijf C	Partnerschap, tweede generatie
Bedrijf D	Partnerschap, tweede generatie

Tabel 4: Overzicht soort generatie



Figuur 5: Mate van managementinnovatie en de soort generatie

Oprichter (1^e generatie)

De oprichter van een familiebedrijf, per definitie de eerste generatie, is de innovatieve geest achter het familiebedrijf. Het is een ondernemer pur sang, welke zich vertaalt in het nemen van risico's en het (door)ontwikkelen van nieuwe ideeën. Hij ziet overal kansen en laat zich door niemand tegenhouden. De oprichter bouwt een bedrijf op vanuit het niets, die werkgelegenheid verschaft aan mensen. Een oprichter begint met een goed, innovatief idee, welke mogelijk succesvol is op de markt.

“X (oprichter) ziet dingen, gaat erover nadenken en denkt: daar moeten we wat mee kunnen!” (MT-lid)

Tot op een zekere hoogte kan dit erg succesvol zijn. Er lijkt echter ook een keerzijde. Een oprichter is vooral bezig met het bedenken en eventueel verkopen van zijn product of idee. Een oprichter denkt in mindere mate na over de interne organisatie. Het bedrijf begint namelijk klein, waardoor de interne organisatie erg overzichtelijk is en weinig aansturing nodig heeft. Wanneer een familiebedrijf groeit, zal er ook de interne organisatie mee moeten groeien. Het gevolg kan zijn dat er een duidelijke structuur ontbreekt. Met andere woorden: het bedrijf heeft behoefte aan een professionaliseringsslag. De oprichter lijkt zelf niet altijd in staat om een goede organisatiestructuur neer te zetten.

“Een oprichter is vaak een creatief persoon, welke goed is in het bedenken van nieuwe dingen. Vaak zijn deze creatieve mensen minder goed in staat om een bedrijf aan te sturen.” (Expert 2)

Uit de resultaten blijkt dat ondernemingen hier verschillend mee omgaan. Enerzijds wordt de aansturing van de organisatie overgelaten aan anderen, die sterk zijn op het gebied van aansturing, waarbij de oprichter nog steeds als belangrijkste klankbord fungeert. De oprichter kan goede ideeën hebben, waarna de rest van de managementleden daar de juiste ideeën uit pikken. Het is echter het management dat de interne organisatiestructuur bepaalt en verandert. Anderzijds kan de oprichter er voor kiezen om geen anderen bij de bedrijfsvoering te betrekken. In dit geval kan de oprichter de huidige grootte en werkwijze van de organisatie voldoende vinden. Er hoeft dus niet altijd een groeiambitie te zijn. In één van de cases was de oprichter zelf graag operationeel actief binnen het bedrijf. Activiteiten op de werkvloer waren de dingen waar de oprichter zelf veel voldoening uit haalde.

“X (oprichter) is nooit echt een zakelijk manager geweest. Hij heeft een jaar of tien geleden een zakelijk directeur van buitenaf aangesteld voor de dagelijkse gang van zaken en interne veranderingen.” (MT-lid)

“Ik vond de grootte van het bedrijf voldoende. Ik had het naar me zin. Ik liep op de werkvloer rond en werkte zelf ook mee.” (DT-lid)

Oprichter (1e generatie)
"X (oprichter) is de creatieve geest binnen het bedrijf." (MT-lid)
"Ik had de ambitie niet om groter te groeien." (DT-lid)
"Een oprichter is vaak een creatief persoon, welke goed is in het bedenken van nieuwe dingen. Vaak zijn deze creatieve mensen minder goed in staat om een bedrijf aan te sturen." (Expert 2)
"X (oprichter) ziet dingen, gaat erover nadenken en denkt: daar moeten we wat mee kunnen!" (MT-lid)
"X (oprichter) is nooit echt een zakelijk manager geweest. Hij heeft een jaar of tien geleden een zakelijk directeur van buitenaf aangesteld voor de dagelijkse gang van zaken en interne veranderingen." (MT-lid)
"X (oprichter) komt vaak met nieuwe ideeën en binnen het MT moeten wij de goede dingen eruit pakken." (MT-lid)
"De meeste oprichters zijn creatieve personen, maar niet per definitie de beste managers. Zij zijn dus niet altijd de aanjagers van managementinnovaties (Expert 3)
"X (oprichter) is de man met de ideeën." (MT-lid)
"Ik ken veel familiebedrijven, waarbij de oprichter zelf het liefst mee werkte op de werkvloer." (Expert 1)
"Het liefst was ik onderdeel van het team." (DT-lid)

Tabel 5: Overige uitspraken over de oprichter / 1^e generatie

Partnerschap

Het partnerschap kenmerkt zich doordat twee of meerdere familieleden uit dezelfde generatie eigenaar en/of bestuurder zijn. De beelden over deze generatie lijken heel divers. Aan de ene kant lijkt de opvolgende generatie juist een positief effect te hebben op managementinnovatie. Ten eerste bestaat een partnerschap uit minimaal twee personen, waardoor er meerdere opvolgers zijn, welke verschillende en meer ideeën kunnen hebben. Daarnaast kunnen nieuwe managers voor een nieuwe blik en visie naar de toekomst zorgen. Zij nemen initiatieven om het familiebedrijf naar een hoger plan te brengen. Een veel voorkomende verklaring is dat de opvolgende generatie nieuwe kennis en inzichten meebrengen van moderne onderwijsinstellingen. Daarnaast zijn zij opgegroeid in een andere economische tijd, waardoor zij anders kijken naar de organisatie en naar de toekomst. De tweede generatie kan met hun nieuwe inzichten en ideeën veranderingen doorvoeren en het bedrijf naar een hoger niveau brengen. Dit lijkt gepaard te gaan met een professionaliseringslag die alle onderzochte bedrijven, waarbij er een partnerschap is of is geweest, hebben meegemaakt. Door groei na te streven lijkt een onderneming professioneler met haar mensen om te gaan. Dit heeft binnen de onderzochte cases geleid tot de introductie van een extra managementlaag. Werknemers werden vervolgens indirect aangestuurd, waardoor de directie zich met andere zaken bezig kon en moest houden. Door de groei van de organisatie en professionalisering lijkt ook de interne organisatie te veranderen, waardoor een goed management informatiesysteem, personeelsbeleid, procedures en regels gebruikelijk worden.

"Wij hebben allemaal een andere achtergrond, waardoor wij allemaal andere ideeën hebben. Stel dat wij allemaal hetzelfde waren geweest, dan zou dat niet goed zijn geweest." (DT-lid)

Anderzijds lijkt een partnerschap ook een negatief effect te kunnen hebben op managementinnovatie. Meer mensen hebben meer ideeën, maar de vraag is of deze opvolgende bestuurders, welke niet gekozen kunnen worden en vaak de kinderen van de oprichter zijn, ook daadwerkelijk de capaciteiten hebben. De opvolgende bestuurders worden namelijk benoemd door

hun familieband en hoeven altijd niet de juiste personen op de juiste plek te zijn. Wanneer de opvolgers wel in staat zijn om het bedrijf aan te sturen, dan hoeft dit niet te betekenen dat zij ook daadwerkelijk nieuwe ideeën hebben met betrekking tot managementinnovaties.

"Niet genoeg kunde en kennis in een bedrijf om te blijven bestaan. Dat is een beetje het gevaar met familiebedrijven. Zo van, krampachtig vasthouden aan de familie." (DT-lid)

Partnerschap (2e generatie)
<i>"Wij zijn heel verschillend [...] dat houdt elkaar scherp." (DT-lid)</i>
<i>"Ik heb met genoeg familiebedrijven gewerkt, waarbij de kinderen juist aanvullende kwaliteiten hadden. (Expert 2)</i>
<i>"Stel dat wij allemaal hetzelfde waren geweest, dan zou dat niet goed zijn geweest." (DT-lid)</i>
<i>"Eén van ons is juist heel erg intuïtief en doet alles op gevoel, terwijl de ander juist heel erg terughoudend is. Ik zit er juist tussenin en ben de verbindende factor." (DT-lid)</i>
<i>"Vaak komen we gezamenlijk tot veranderingen over de interne organisatie" (DT-lid)</i>
<i>"Juist in de huidige economische tijd voegt een recente opleiding waarde toe aan de bedrijfsvoering. Dit geeft ondernemers een betere basis om nieuwe managementinnovaties te implementeren." (Expert 2)</i>
<i>"Als er niemand (uit de familie) bij zit die directie kan voeren, dan zal er een externe directie moeten komen." (DT-lid)</i>
<i>"Ik hoop morgen iemand tegen te komen die dingen kan die anderen niet kunnen en dingen beter kan dan wij. Het gaat toch om een bedrijf en het voortbestaan daarvan." (DT-lid)</i>
<i>"Wat je ook vaak ziet is, dat als dat niet gebeurt dat een bedrijf op termijn niet overleefd." (Expert 1)</i>
<i>"Niet genoeg kunde en kennis in een bedrijf om te blijven bestaan. Dat is een beetje het gevaar met familiebedrijven. Zo van, krampachtig vasthouden aan de familie." (DT-lid)</i>
<i>"X dacht 4 kinderen, dus 4 gelijken." (DT-lid)</i>
<i>"Het bedrijf groeit, omzet groeit, we lopen tegen beperkingen aan [...]" (DT-lid)</i>
<i>"Dan zal er een financieel directeur moeten komen. Dat is niet één van ons, dus die zal toch van buitenaf moeten komen." (DT-lid)</i>
<i>"Maar negen van de tien keer is hij het met me eens. Ik krijg telkens terug: Maar wat vind jij er van dan?" (DT-lid)</i>
<i>"Wij zien dat wel anders, maar dat komt misschien omdat wij wat jonger zijn." (DT-lid)</i>
<i>"Een groeiende organisatie heeft een verantwoordelijkheid naar haar personeel. De organisatie zal moeten professionaliseren en formaliseren om de faalkans te verkleinen." (Expert 1)</i>
<i>"Hij heeft niet de potentie om door te groeien. Hij heeft niet de potentie om dit te runnen." (DT-lid)</i>
<i>"Het is niet zo dat hij een bepaald idee of richting heeft." (Werknemer)</i>
<i>"Ik heb vaak het idee dat het hem boven zijn hoofd groeit en dat dit niet zijn ding is." (Werknemer)</i>

Tabel 6: Overige uitspraken over het partnerschap / 2^e generatie

Consortium

De fase van een consortium lijkt op basis van de bevindingen een positieve invloed te hebben op managementinnovatie. Echter lijkt dit niet te komen doordat er meer familieleden betrokken zijn bij het familiebedrijf, maar door de toenemende professionaliteit van de organisatie. De dynamiek binnen een consortium is namelijk anders dan binnen een partnerschap. Er zijn zoveel familieleden, welke een stem in de bedrijfsvoering hebben, dat er altijd verschillende beelden en ideeën bestaan. Dit kan belangrijke beslissingen over toekomststrategieën en beleid vertragen, doordat alle familieleden hun mening en stem willen laten horen. Bovendien lijken de familieleden juist de

personen te zijn, welke terughoudender zijn. Uiteindelijk lijkt dit geen werkbare situatie en beperkt dit de mate van managementinnovatie. Met andere woorden: het lijkt zo te zijn dat er teveel mensen betrokken zijn.

"Je moet ze (alle kinderen, familie) van het beleid afhouden. Als je dat niet doet, dan krijg je bemoeizucht, spanning, etcetera, dus laten we er een bestuur boven zetten." (RvT-lid)

Toch is binnen het onderzochte consortium de hoogste mate van managementinnovatie. Dit lijkt niet te komen door het aantal familieleden in het consortium, maar eerder door de gekozen organisatiestructuur. De tweede generatie, destijds een partnerschap, heeft advies gevraagd aan een externe adviseur om de meest passende organisatiestructuur te onderzoeken. Door het eigendom te splitsen van het bestuur van het familiebedrijf is er een bewuste keuze gemaakt. Alle familieleden werden aandeelhouder, maar niet bestuurder. Ieder familielid is getest op zijn of haar capaciteiten, waarna vervolgens werd bepaald of hij of zij een functie binnen het familiebedrijf konden vervullen. Op deze manier zijn de juiste mensen op de juiste plekken terecht gekomen om het langetermijnperspectief te vergroten. Uiteindelijk is er een directie samengesteld, waarbij invloed van de familie is, maar ook van niet-familieleden. Daarnaast is er een apart orgaan in het leven geroepen, welke de directie monitort. Dit orgaan bestaat eveneens uit familieleden en buitenstaanders. Juist de verschillende inzichten en achtergronden van deze personen lijken te zorgen voor een hogere mate van managementinnovatie binnen het familiebedrijf.

"Ik heb alle kinderen laten testen, door ze een assessment te laten afnemen. Daarnaast heb ik met iedereen persoonlijk gesproken over onder andere ambities en toekomstvisie. Op basis hiervan heb ik de organisatiestructuur bepaald." (RvT-lid)

Nu lijkt deze gekozen structuur een positieve invloed te hebben op managementinnovatie, maar toch heeft dit ook minder positieve aspecten. Het proces om tot deze organisatiestructuur te komen, waarin de mate van managementinnovatie hoog is, is namelijk wel een langdurig proces geweest. Vanuit het partnerschap kunnen alle aandeelhouders kinderen hebben. Zij kunnen allemaal graag willen dat hun eigen kinderen de opvolgende bestuurders worden. Om de juiste personen op de juiste plekken te benoemen lijkt erg lastig te zijn voor de leden van het partnerschap door persoonlijke belangen. Dit lijkt niet te kunnen zonder de invloed van buitenstaanders. Tijdens dit langdurige proces verandert wel het bedrijf, de omgeving en de klanten, waardoor het familiebedrijf ook behoefte heeft aan een juiste aansturing. In deze periode lijkt de mate van managementinnovatie afgenomen.

"In totaal ben ik hier anderhalf jaar mee bezig geweest. [...] In deze periode is er minder aandacht geweest voor de dagelijkse gang van zaken en veranderingen in de aansturing van de organisatie." (RvT-lid)

Consortium (3e generatie)
"Je moet ze (alle kinderen, familie) van het beleid afhouden. Als je dat niet doet, dan krijg je bemoeizucht, spanning, etcetera, dus laten we er een bestuur boven zetten." (RvT-lid)
"Wanneer de kinderen van de kinderen van de oprichter het bedrijf overnemen, dan is het eigendom dusdanig verspreid, dan kunnen zij niet met z'n allen zich bemoeien met de organisatie." (Expert 3)
"Je moet ze (alle kinderen, familie) van het beleid afhouden. Als je dat niet doet, dan krijg je bemoeizucht, spanning, etcetera, dus laten we er een bestuur boven zetten." (RvT-lid)
"Alle kinderen hadden zo wel hun ideeën over de toekomst. Alleen met zoveel opvolgers en dus zoveel meningen is geen enkele organisatie aan te sturen." (RvT-lid)
"Ik heb als kind gezegd dat ik geen directeur hoef te worden. Ik wil graag veel buiten werken." (Werknemer)
"De familieleden zijn toch terughoudender en conservatiever." (Werknemer)
"Sommige niet-werkzame familieleden willen graag doorgroeien, maar anderen denken van: waarom? Ik denk dat deze familieleden een behoorlijke stempel hebben." (Werknemer)
"Er zijn een aantal certificaathouders niet werkzaam binnen het bedrijf, maar die willen natuurlijk dat het bedrijf sterk en groot wordt, want zij krijgen daar dividend uit en bouwen vermogen op." (RvT-lid)
"Dus bij besluiten hebben de buitenstaanders dus de meerderheid." (RvT-lid)
"Je kan beter een goeie vent hebben, dan dat het een familielid is. Als een familielid niet geschikt is, dan moet je een andere goeie vent daar neerzetten. Dat maakt mij echt niet uit." (Werknemer)
"Als de macht bij de familie (3e generatie) had gelegen, dan was het reden geweest voor conflicten en spanningen." (RvT-lid)
"RvT heeft gezegd dat X in het DT mag plaatsnemen, maar dan wel met mij als buitenstaander er naast." (DT-lid)
"X heeft een koninklijke rol gespeeld en heeft mij de mogelijkheid gegeven om dit te verwerken." (RvT-lid)
"Ik heb advies gegeven bij een overdracht van de tweede naar de derde generatie. Dit heeft me veel tijd en
"In die gesprekken is hij gewoon naar een bepaald idee toe gegroeid." (RvT-lid)
"Wij als familieleden hadden minder in groeitermen gedacht. Het loopt prima zo en we gaan lekker door." (Werknemer)
"In totaal ben ik hier anderhalf jaar mee bezig geweest. [...] In deze periode is er minder aandacht geweest voor de dagelijkse gang van zaken en veranderingen in de aansturing van de organisatie." (RvT-lid)
"Je hebt ook wat buitenstaanders nodig om niet af te stompen en dat je allen op je eingen manier het werk doet. Die heeft ook ergens anders wat meegemaakt en zorgt voor een frisse blik." (Werknemer)
"Voor mij zijn het werknemers, voor X zijn het familieleden. Ik kan ook sneller met mijn vuist op tafel slaan." (DT-lid)
"Ik heb alle kinderen laten testen, door ze een assessment te laten afnemen. Daarnaast heb ik met iedereen persoonlijk gesproken over onder andere ambities en toekomstvisie. Op basis hiervan heb ik de organisatiestructuur bepaald." (RvT-lid)
"Oudere familiebedrijven blijven bestaan doordat ze veranderen. Door de groei moeten ook zij professionaliseren. Invloed van buitenstaanders kan hierbij een belangrijke rol spelen." (Expert 1)

Tabel 7: Overige uitspraken over het consortium / 3^e en latere generatie

4.3 AANTAL GENERATIES

De tweede propositie is opgesteld om te onderzoeken in hoeverre het participeren van meerdere generaties in één management team leidt tot managementinnovaties. De propositie is als volgt geformuleerd:

"Het toenemende aantal generaties in het top management team heeft een positief effect op

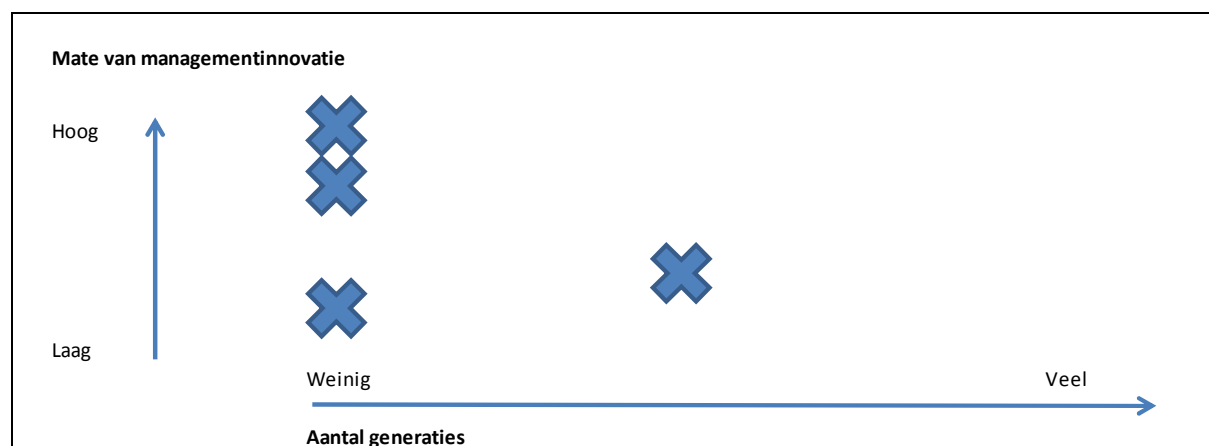
de initiatie en implementatie van managementinnovatie.”

Ook de tweede propositie wordt op basis van de resultaten niet geheel ondersteund (figuur 6). De cases scoren namelijk zeer variërend op de mate van managementinnovatie. Aan de ene kant lijkt het bedrijf met twee generaties in het top management team geen hogere mate van managementinnovaties te initiëren, dan de andere cases waar slechts één generatie in het top management team zat. Aan de andere kant lijkt er door de aanwezigheid van twee generaties wel meer ideeën en initiatieven te ontstaan. Er lijkt ook hier geen verschil tussen de initiatie en implementatie van managementinnovatie.

Bedrijf	Aantal generaties
Bedrijf A	Eén generatie
Bedrijf B	Eén generatie
Bedrijf C	Eén generatie
Bedrijf D	Twee generaties

Tabel 8: Het aantal generaties

Bij het merendeel van de onderzochte bedrijven ligt de aansturing van het bedrijf slechts bij één generatie. Bij één van de bedrijven ligt de aansturing bij twee generaties, namelijk de oprichter en zijn kinderen. Het formele eigendom ligt hier bij de tweede generatie. Bij drie van de vier cases is er slechts één generatie actief in het top management team. De mate van managementinnovatie binnen deze bedrijven is zeer divers. Bij de organisatie waarbij twee generaties actief zijn binnen het management team, is de mate van managementinnovatie beperkt.



Figuur 6: Mate van managementinnovatie en het aantal generaties

Eén generatie in het top management team

Bij het merendeel van de cases is slechts één generatie actief in het top management team. Binnen deze cases zijn er grote verschillen in de mate van managementinnovatie aanwezig, waardoor het lijkt alsof er dit geen invloed heeft op de mate van managementinnovatie. Binnen deze cases lijken diverse andere aspecten wel een rol te spelen. Allereerst lijkt de soort generatie een rol te spelen. Zoals in de vorige sectie werd benoemd zijn er verschillen tussen de oprichter, een

partnerschap en consortium. Binnen een startend familiebedrijf, waarbij alleen de oprichter bestuurder is, is per definitie slechts één generatie actief in het management. Afhankelijk van het persoonlijke karakter van de oprichter kan de mate van managementinnovatie hoger of lager zijn. Een creatieve innovator kan bijvoorbeeld een minder goede manager zijn, welke minder goed in staat is om zelf nieuwe managementinnovaties te bedenken en te implementeren. Een oprichter, welke een sterke manager is, kan juist wel goed in staat zijn om nieuwe managementinnovaties te bedenken.

"Ik zie grote verschillen tussen de soort oprichters. De één is beter in staat om veranderingen teweeg te brengen dan de ander." (Expert 3)

Ten tweede lijkt de functieverblijftijd van een bestuurder van belang te zijn. Nieuwe leden binnen het top management team zijn vaak jonger, zorgen voor een nieuwe en frisse blik en brengen nieuwe kennis en kunde mee. Oudere ondernemers lijken door de loop van de tijd terughoudender te worden en minder snel nieuwe, moderne managementinnovatie te bedenken en te implementeren. Oprichters, welke het bedrijf helemaal hebben opgebouwd, lijken moeite te hebben met een tijdige overdracht van het bedrijf. Zij zijn trots op de organisatie en willen zo lang mogelijk betrokken blijven bij het bedrijf.

"Hij heeft geprobeerd om heel veel invloed uit te oefenen. Je moet je wel bedenken dat hij het bedrijf heeft opgebouwd [...] en dat is hij kwijt." (RvT-lid)

Eén generatie in het top management team
<i>"Een vader en zoon in het top management team kan versterkend werken. Vader heeft vaak de praktische en zachte informatie, terwijl zoon meer actuele kennis heeft."</i> (Expert 1)
<i>"Ik heb X moeten leren dat hij met zijn poten van het bedrijf moest afblijven!"</i> (RvT-lid)
<i>"Wij zien dat wel anders, maar dat komt misschien omdat wij wat jonger zijn."</i> (DT-lid)
<i>"Hij heeft geprobeerd om heel veel invloed uit te oefenen. Je moet je wel bedenken dat hij het bedrijf heeft opgebouwd [...] en dat is hij kwijt."</i> (RvT-lid)
<i>"Sommige opvolgers uit de tweede of latere generatie zijn juist sterker op het gebied van interne bedrijfsvoering en het doorvoeren van veranderingen."</i> (Expert 2)
<i>"De oprichter is nooit echt de zakelijk manager geweest."</i> (MT-lid)
<i>"X (oprichter) heeft steeds minder bemoeienis met de dagelijkse gang van zaken."</i> (MT-lid)
<i>"Ik zie grote verschillen tussen de soort oprichters. De één is beter in staat om veranderingen teweeg te brengen dan de ander."</i> (Expert 3)
<i>"Er zijn ook familieleden die wel graag willen, die hebben ook persoonlijke ambities."</i> (RvT-lid)
<i>"Het hangt veel samen met het karakter en de kwaliteiten van de bestuurder."</i> (Expert 2)
<i>"Ook onderling zitten grote verschillen."</i> (DT-lid)
<i>"X (oprichter) is wel anders tegenover veranderingen gaan staan. Het lijkt alsof hij wat terughoudender is geworden."</i> (DT-lid)

Tabel 9: Overige uitspraken over één generatie in het TMT

Twee generaties in het top management team

De resultaten met betrekking tot dit onderdeel zijn beperkt, doordat slechts één case meer dan één generatie in het management team heeft. Op basis van deze resultaten lijkt de mate van

managementinnovatie binnen het bedrijf zelf toegenomen te zijn. De oudere generatie heeft vooral de impliciete kennis over het bedrijf, de markt en de klanten. Zij hebben alles in hun hoofd zitten, maar hebben dit niet geformaliseerd en gestructureerd. De informatie is niet voor andere mensen binnen het familiebedrijf aanwezig, waardoor het lastig is voor anderen om juiste beslissingen te maken. De jongere generatie in het management team hebben minder werkervaring en minder kennis over het bedrijf, de markt en de klanten. Echter kan deze generatie wel andere kwaliteiten aan tafel brengen. Zij hebben minder bagage uit het verleden. Zij worden niet beïnvloed door gedachtes zoals: *“Vroeger, toen alles nog goed ging, toen werkte dit of dat beter.”*. De jongere generatie lijkt met een recentere opleiding anders te kijken naar de toekomst. Zij lijken meer bekwaam met moderne apparatuur, zoals computers, tablets en smart phones. Vastlegging van data en kennis lijkt bij de jongere generaties meer vanzelfsprekend te zijn. Deze combinatie lijkt een positief effect te hebben op managementinnovatie.

“En soms breng ik ze wel eens op een andere gedachte.” (DT-lid)

Twee generaties in het top management team
<i>“X (oprichter) heeft 5 kinderen [...] Er is één kind die betrokken is bij de organisatie, maar er is geen kind die het roer over zou kunnen nemen.”</i> (MT-lid)
<i>“Want X moest tegen zijn broers duidelijk maken dat zijn zoon meer ging verdienen dan de rest.”</i> (RvT-lid)
<i>“Ik laat de jongens gewoon hun ding doen. Ik geef wel altijd mijn mening over bepaalde dingen.”</i> (DT-lid)
<i>“Toen ik alleen in het bedrijf zat, wist ik alle getallen uit mijn hoofd. Die stonden niet op papier.”</i> (DT-lid)
<i>“Jonge ondernemers zijn gewend om digitaal te werken en zien hier ook de voordelen van.”</i> (Expert 3)
<i>“Het geeft ook een stukje kracht, maar het is ook wel eens moeilijk, maar het geeft ook bepaalde dynamiek en gedachtes.”</i> (DT-lid)
<i>“Dit betekent niet dat ik het overal mee eens ben.”</i> (DT-lid)
<i>“En soms breng ik ze wel eens op een andere gedachte.”</i> (DT-lid)
<i>“Twee generaties kunnen elkaar zeker versterken, maar ik zie ook grote risico's.”</i> (Expert 1)
<i>“De oudere generatie, zeker bij oprichters, hebben lang het gevoel dat het hun bedrijf is. Zij kunnen dit niet snel loslaten en blijven zich lang met de bedrijfsvoering bemoeien, soms wel te lang. Dit kan leiden tot spanningen en frustraties binnen de familie.”</i> (Expert 3)
<i>“Je moet wel bedenken dat hij het bedrijf heeft opgebouwd. [...] En dat is hij deels kwijt.”</i> (RvT-lid)
<i>“Je gaat niet het bedrijf overdragen als je nog met zo veel passie en vuur in het bedrijf zit.”</i> (DT-lid)
<i>“Je gaat straks wel met bepaalde mensen om de tafel die jonger zijn dan jij. Je moet wel op hetzelfde niveau zitten.”</i> (DT-lid)
<i>“De oudere generatie kijkt heel anders. Jongere generaties denken veel ruimer en die denken ook meer in oplossingen.”</i> (DT-lid)
<i>“Een oudere generatie leeft vaak nog in het verleden. Zij hebben moeite om hun eigen werkwijze los te laten, terwijl de omgeving om een andere houding vragen.”</i> (Expert 2)
<i>“Ik hou me bewust op de achtergrond. De jongens weten heel goed wat de huidige markt van hun vraagt.”</i> (DT-lid)
<i>“De opvolgende generatie groeit op in een snel veranderende wereld, waarbij innovatie na innovatie bedacht wordt. Zij weten dat zij mee moeten veranderen om te blijven overleven.”</i> (Expert 3)
<i>“Mijn manier van werken is niet meer van deze tijd.”</i> (DT-lid)

Tabel 10: Overige uitspraken over twee generaties in het TMT

Toch lijken hier ook enkele risico's te schuilen. Verschillende achtergronden, gedachtes en ervaringen kunnen ook leiden tot spanningen en frustraties. Oudere generaties, in het bijzonder de oprichters, hebben al vele jaren van management achter de rug. Zij denken te weten wat juist is voor het familiebedrijf, terwijl de jongere generatie juist een nieuwe en verfrissende blik heeft. De oudere generatie moet hierdoor afstand doen van zijn grote of volledige invloed en leidt wel eens tot onduidelijkheden of verschillen van meningen. Eén van de aspecten die hier mogelijk een rol speelt is de veranderende omgeving. De jongere generatie is opgegroeid in een dynamische wereld, waar veranderingen zich in een hoog tempo opvolgen. De oudere generatie lijkt zich graag vast te houden aan de bestaande werkwijze, welke eigenlijk niet meer past bij de huidige omgeving. Enerzijds kan deze samenwerking leiden tot een betere risicohouding, waarbij de oudere generatie de jongere generatie afremt. Anderzijds kan dit leiden tot een vertraagd reactievermogen. Het bedrijf kan door de interne afstemming onvoldoende reageren op veranderingen.

“Dit betekent niet dat ik het overal mee eens ben.” (DT-lid)

4.4 RATIO FAMILIELEDEN VERSUS NIET-FAMILIELEDEN

De derde en laatste propositie is gericht op de ratio familieleden en niet-familieleden in het top management team. Deze is als volgt gedefinieerd:

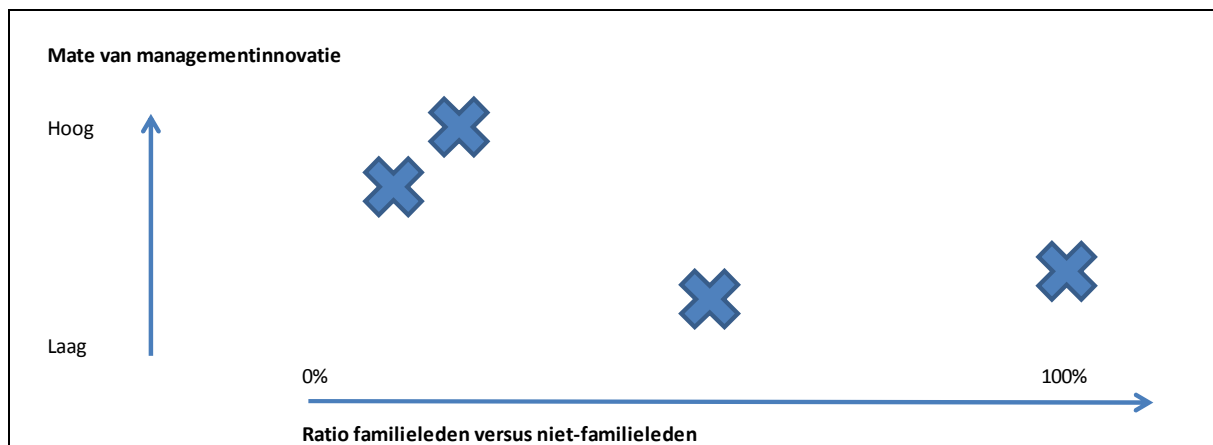
“Het toenemende aantal familieleden ten opzichte van niet-familieleden in het top management team heeft een negatief effect op de initiatie en implementatie van managementinnovatie.”

De resultaten lijken propositie 3 te ondersteunen (figuur 7). De familiebedrijven met alleen familieleden in het management of een beperkte invloed van buitenstaanders lijken in mindere mate managementinnovaties te initiëren en implementeren. Hierdoor lijkt er positief effect te zijn van niet-familieleden op de mate van managementinnovatie. Er is geen onderscheid gevonden tussen de initiatie en implementatie van managementinnovatie. Buitenstaanders lijken andere denkwijzen, gedachtegangen en referentiekaders te hebben, dan familieleden. Zij zijn in staat om objectiever zaken te bekijken en te beoordelen, mits zij de ruimte krijgen van familieleden. Waar meer invloed van familieleden is, neemt de mate van managementinnovatie af. De reden hiervan is naar verwachting de terughoudendheid van de familieleden, maar ook dezelfde waarden, normen en opvoeding. De familieleden hebben niet alleen een zakelijke, maar ook een persoonlijke relatie met elkaar.

Bedrijf	Ratio familieleden en niet-familieleden
Bedrijf A	29% familieleden, 71% niet-familieleden
Bedrijf B	17% familieleden, 83% niet-familieleden
Bedrijf C	50% familieleden, 50% niet-familieleden
Bedrijf D	100% familieleden

Tabel 11: De ratio familieleden versus niet-familieleden

Er is een grote variatie in de verhouding familieleden en niet-familieleden in het top management team bij de verschillende cases. Eén van de bedrijven heeft een top management team, die bestaat uit alleen maar familieleden. Bij de overige bedrijven is een andere verhouding tussen familieleden en niet-familieleden. Aan het andere uiterste bestaat het top management team, inclusief raad van toezicht, uit slechts twee familieleden en vijf niet-familieleden.



Figuur 7: Mate van managementinnovatie en de ratio familie versus niet-familieleden

Volledige zeggenschap bij familie

Wanneer de volledige zeggenschap bij de familie ligt, worden alle strategische beslissingen, waaronder managementinnovaties, genomen door familieleden. Uit de resultaten blijkt dat een bedrijf met volledige zeggenschap van de familie in mindere mate managementinnovaties initieert en implementeert. Er zijn hier een aantal verklaringen voor gevonden. Allereerst kunnen familieleden door hun familieband benoemd worden in het management. Dit zegt echter niets over de kwaliteit van deze familieleden. Een opvolger kan onvoldoende capabel zijn om een bedrijf aan te sturen, al dan niet met andere familieleden, maar kan ook te weinig interesse in het bedrijf hebben.

"Hij heeft geen idee waar we het over hebben en voegt eigenlijk niets toe." (DT-lid)

Een tweede verklaring is de achtergrond van de familie. Meerdere managementleden, welke wel allemaal familie zijn, hebben wel verschillende inzichten en ideeën, maar komen wel uit hetzelfde milieu. Hierdoor hebben zij wel dezelfde normen en waarden, waardoor er ook veel gelijkenissen zijn. Dit kan een beperkend element zijn voor de mate van managementinnovatie. Een derde verklaring kan een mogelijke beperkte zelfreflectie zijn. Zij zijn minder in staat om zichzelf te spiegelen en een kritische houding ten opzichte van elkaar aan te nemen. Wanneer er verschillende familieleden zijn met verschillende karakters, dan is het aannemelijk dat zij verschillende ideeën hebben en daardoor een positief effect hebben op de mate van managementinnovatie. Daarnaast hebben zij diverse partijen, welke hun adviezen kunnen geven, zoals de accountant, de bank of adviseur.

"Want keihard met de botte bijl, en van ga maar gewoon weg, werkt ook niet. Je praat toch over een familie. Dus je wilt het op een zo correct mogelijke manier regelen." (DT-lid)

Uiteindelijk kan de samenwerking tussen familieleden, net als andere samenwerkingsverbanden, ook leiden tot spanningen. Alleen binnen familiebedrijven is dit wel erg lastig om bespreekbaar te maken. Het blijft namelijk familie. Als dit lang duurt, dan vraagt dit ook energie en tijd, welke ook aan andere zaken besteed kunnen worden. Het kan tevens besluitvorming omtrent managementinnovaties beïnvloeden.

Volledige zeggenschap bij de familie
"Niet genoeg kunde en kennis in een bedrijf om te blijven bestaan. Dat is een beetje het gevaar met familiebedrijven. Zo van, krampachtig vasthouden aan de familie." (DT-lid)
"X (oud-eigenaar, familie) dacht 4 kinderen, dus 4 gelijken." (DT-lid)
"Het is makkelijker om tegen een niet-familieelid kritisch te zijn, dan tegen je eigen broer." (Expert 3)
"Het bedrijf groeit, omzet groeit, we lopen tegen beperkingen aan [...]" (DT-lid)
"Dan zal er een financieel directeur moeten komen. Dat is niet één van ons, dus die zal toch van buitenaf moeten komen." (DT-lid)
"Er wordt te weinig naar elkaar gespiegeld, waardoor men sneller in een verzadigingsfase komt." (Expert 3)
"Wij zijn heel verschillend [...] dat houdt elkaar scherp." (DT-lid)
"Stel dat wij allemaal hetzelfde waren geweest, dan zou dat niet goed zijn geweest." (DT-lid)
"Het geeft ook een stukje kracht, maar het is ook wel eens moeilijk, maar het geeft ook bepaalde dynamiek en gedachtes." (DT-lid)
"Overall wordt over nagedacht en daardoor worden keuzes beter gemaakt." (DT-lid)
"Ik heb te veel familiebedrijven gezien, waarbij het zittende management niets uit handen wilde geven en niet open stond voor input van buitenaf. Uiteindelijk heeft dat ze hun nek gekost." (Expert 3)
"Als er niemand (uit de familie) bij zit die directie kan voeren, dan zal er een externe directie moeten komen." (DT-lid)
"Het komt geregeld voor dat een opvolger onvoldoende capaciteiten heeft om het bedrijf aan te sturen. Laat staan om veranderingen door te voeren." (Expert 1)
"Ik hoop morgen iemand tegen te komen die dingen kan die anderen niet kunnen en dingen beter kan dan wij (familie). Het gaat toch om een bedrijf en het voortbestaan daarvan." (DT-lid)
"Wat je ook vaak ziet is, dat als dat niet gebeurt dat een bedrijf op termijn niet overleefd." (DT-lid)
"X (eigenaar, familie) heeft niet de kennis en opleiding [...]" (DT-lid)
"Hij heeft geen idee waar we het over hebben en voegt eigenlijk niets toe." (DT-lid)
"Opvolgers, zeker bij een partnerschap tussen broers en/of zussen, komen uit hetzelfde milieu, waardoor zij dezelfde normen en waarden hebben en toch op een bepaalde manier hetzelfde denken." (Expert 2)
"Er is al jaren te veel spanning. We moeten er nu een keer mee stoppen." (DT-lid)
Want keihard met de botte bijl, en van ga maar gewoon weg, werkt ook niet. Je praat toch over een familie. Dus je wilt het op een zo correct mogelijke manier regelen. (DT-lid)
"Indien er gekozen wordt om geen buitenstaanders op strategisch niveau te plaatsen, dan is het erg belangrijk om familieleden te hebben met verschillende, maar aanvullende kwaliteiten." (Expert 1)

Tabel 12: Overige uitspraken over volledige zeggenschap familie

Medezeggenschap van buitenstaanders

Wanneer er medezeggenschap is van buitenstaanders, dan kan dit in verschillende mate zijn. De toenemende invloed van buitenaf lijkt een positief effect te hebben op de mate van managementinnovatie. Uit de resultaten lijken een aantal verklaringen naar voren te komen. Allereerst is de visie van niet-familieleden ten opzichte van familieleden opvallend. Binnen alle onderzochte bedrijven zijn de buitenstaanders de aanjagers van nieuwe managementinnovaties. Zowel op directieniveau als op middenmanagementniveau hebben de buitenstaanders een duidelijke

toekomstvisie en strategie. Het bedrijf moet groeien, want stilstand is achteruitgang. Niet-familieleden brengen vaak ook ervaringen uit andere functies, organisaties en omgevingen mee, waardoor zij een breder referentiekader lijken te hebben. Dit kan van positieve invloed zijn op managementinnovatie. Familieleden lijken in dit opzicht terughoudender te zijn. Zij zijn eerder tevreden met de huidige gang van zaken en bedrijfsvoering. De niet-familieleden hebben diverse managementinnovaties geïnitieerd en geïmplementeerd, terwijl de familieleden meer een controlerende en toestemmende rol lijken te hebben. Een goed voorbeeld is de implementatie van een georganiseerd personeelsbeleid, waarin de focus heeft gelegen op de juiste wijze van aansturen en aanspreken van personeelsleden, informeren van medewerkers, maar ook het opstellen van prestatiedoelen. De niet-familieleden initiëren deze managementinnovatie en de familie stemt in met het voorstel om het te laten implementeren.

"Wij als familieleden hadden minder in groeitermen gedacht. Het loopt prima zo en we gaan lekker door." (Werknemer)

Een andere verklaring kan de objectiviteit van niet-familieleden zijn. Niet-familieleden lijken in mindere mate beïnvloed te worden door de historie en kijken meer naar de toekomst. De familie lijkt sneller het gevoel te hebben dat zij het familiebedrijf op het spel zetten bij grote veranderingen. Niet-familieleden zien dit als bittere noodzaak. Echter zijn er ook bevindingen, welke deze verklaring ondermijnen. Doordat familieleden juist subjectiever, kritischer en minder snel geneigd zijn om risico's te nemen, kan het zo zijn dat familiebedrijven langer lijken te bestaan. Familieleden beschikken wel over een lange termijn visie, maar zijn minder snel hiervan af te wijken. Hierdoor zouden familieleden minder managementinnovaties initiëren, maar wanneer zij achter een innovatie gaan staan, dat zij ook het volledige vertrouwen geven, waardoor de slagingskans wellicht groeit. Een mogelijke, derde verklaring is de rolverdeling tussen de familie en niet-familieleden. Familieleden kunnen moeite hebben met het aanspreken van elkaar bij wanprestaties. Familieleden hebben te maken met drie verschillende rollen, namelijk eigendom, management en familielid, terwijl een niet-familielid maximaal twee rollen kan hebben. Dit lijkt eventuele conflicten te beperken.

"Je kan beter een goeie vent hebben, dan dat het een familielid is. Als een familielid niet geschikt is, dan moet je een andere goeie vent daar neerzetten. Dat maakt mij echt niet uit." (Werknemer)

Medezeggenschap van buitenstaanders
"X (oprichter) is nooit echt de zakelijk manager geweest. Hij heeft een jaar of 10 geleden een zakelijk directeur van buitenaf aangesteld voor de dagelijkse gang van zaken." (MT-lid)
"Voor X ligt het door de familiebanden toch anders." (DT-lid)
"De familieleden lijken meer op X (familieleid). De invloed van Y (buitenstaander) is eigenlijk best wel groot." (Medewerker)
"De familieleden zijn toch terughoudender en conservatiever." (Medewerker)
"Familieleden in het management kennen vaak alleen het familiebedrijf. Niet-familieleden hebben vaak ervaringen van andere bedrijven, welke een positieve invloed kan hebben op managementinnovaties." (Expert 2)
"Ik maak als buitenstaander ieder jaar een marktanalyse [...] en dan zal ik zeggen waar de kansen en bedreigingen liggen." (RvT-lid)
"Als familieleden keuzes maken, dan staan zij hier voor de volledige 100% achter en zorgen zij er voor dat het gaat werken." (Expert 1)
"Dan zie je toch dat het voor de familie, als voor externe directeur moeilijk is om goed samen te werken. De familie wil een zakelijk manager voor de dagelijkse gang van zaken, maar heeft toch ook bepaalde ideeën over het bedrijf." (MT-lid)
"Je hebt ook wat buitenstaanders nodig om niet af te stompen en dat je allen op je eigen manier het werk doet. Die heeft ook ergens anders wat meegemaakt en zorgt voor een frisse blik." (Werknemer)
"Je kan beter een goeie vent hebben, dan dat het een familielid is. Als een familielid niet geschikt is, dan moet je een andere goeie vent daar neerzetten. Dat maakt mij echt niet uit." (Werknemer)
"Dan denk ik dat er geen onafhankelijk bestuur was geweest. Het zou uiteindelijk tot spanningen hebben geleid." (RvT-lid)
"Vooral de ideeën van de zakelijk directeur en de familie lagen niet in lijn met elkaar." (MT-lid)
"Familieleden voelen de verantwoordelijkheid over het familiebedrijf en de toekomst daarvan." (Expert 2)
"Hij (familie) doet liever meer praktische werkzaamheden. Ik (buitenstaander) doe het praten, zit bij de bank en klanten." (DT-lid)
"De nieuwe directeur is iemand die al 10 jaar binnen het bedrijf werkt. Die heeft een grote vertrouwensrol naar de familie. Ik denk dat dit een noodzakelijkheid is om je binnen familiebedrijf goed staande te kunnen houden." (MT-lid)
"Je moet ze van het beleid afhouden. Als je dat niet doet, dan krijg je bemoeizucht, spanning, etcetera, dus laten we er een bestuur boven zetten." (RvT-lid)
"Wij als familieleden hadden minder in groeitermen gedacht. Het loopt prima zo en we gaan lekker door." (Werknemer)
"Dat bestuur moet bestaan uit een meerderheid van buitenstaanders." (RvT-lid)
"Daar zag hij (familie) tegenop en dat wilde hij ook niet. En sterker nog, hij durfde het niet!" (RvT-lid)
"Ik hoop morgen iemand tegen te komen die dingen kan die anderen niet kunnen en dingen beter kan dan wij (familie). Het gaat toch om een bedrijf en het voortbestaan daarvan." (DT-lid)
"Niet-familieleden nemen ook ervaringen uit eerdere rollen en organisaties met zich mee." (Expert 2)
"Statutair ligt vast dat 4 buitenstaanders en één familielid in het bestuur zit [...] dan hebben ze (de familie) in ieder geval invloed." (RvT-lid)
"Dus bij besluiten hebben de buitenstaanders dus de meerderheid." (RvT-lid)
"Hij ziet mij als vertrouwenspersoon." (DT-lid)

Tabel 13: Overige uitspraken over medezeggenschap buitenstaanders

4.6 OVERIGE BEVINDINGEN

In de vorige secties zijn mogelijke verklaringen gevonden voor de mate van managementinnovaties binnen familiebedrijven. Uit de interviews zijn echter ook een aantal opmerkelijke bevindingen gedaan, welke niet onder te brengen zijn bij één van de proposities. De bevindingen worden hieronder puntsgewijs uiteengezet.

Capaciteiten opvolgende familieleden

Een opvallend gespreksonderwerp waren de capaciteiten van opvolgende familieleden binnen familiebedrijven. Alle participanten waren van mening dat dit aspect van invloed is op de mate van managementinnovatie. Alle onderzochte bedrijven hebben zich op één of andere manier bezig moeten houden met een (toekomstige) bedrijfsoverdracht, waarbij een opvolgende generatie of ander management moet zorgen voor bedrijfscontinuïteit. In bijna alle gevallen heeft dit nieuwe management ook geleid tot managementinnovaties. In drie van de vier gevallen werd het bedrijf in het verleden automatisch overdragen aan de volgende generatie. Een vierde bedrijf is nog in handen van de 1^e generatie. De capaciteiten van opvolgers speelt bij alle bedrijven een rol, maar wel op verschillende manieren. Allereerst is er een familiebedrijf, waarbij de overdragende generatie ziet dat zijn kinderen onvoldoende in staat zijn om het bedrijf over te nemen. De kinderen hebben andere kwaliteiten, interesses en behoeften, waardoor zij niet geschikt zijn voor bedrijfsopvolging. Een tweede familiebedrijf heeft te maken gehad met een overdracht waarbij één van de opvolgers onvoldoende in staat was om het bedrijf aan te sturen. Deze opvolger is wel aandeelhouder geworden en tevens bestuurder. Echter waren de capaciteiten van deze opvolger onvoldoende om als bestuurder actief te zijn. In een derde geval is de opvolger van de tweede generatie aandeelhouder en bestuurder geworden. De overdragende generatie heeft echter een niet-familieelid betrokken bij de organisatie, zowel als aandeelhouder als bestuurder. In dit geval is de opvolger wel in staat, al dan niet gezamenlijk met het niet-familieelid, om het bedrijf aan te sturen, maar niet in staat om managementinnovaties te bedenken of te implementeren. In de vierde case is sprake van een professionelere organisatie, waarbij de aansturing goed geregeld lijkt te zijn. Het eigendom en het bestuur is van elkaar gescheiden. Familieleden hebben allemaal een aandeel in het bedrijf, maar alleen capabele managers sturen het bedrijf aan. Het bestuur wordt vervolgens gemonitord door een apart orgaan, waar de familie ook beperkte invloed heeft. Dit managementteam is gevarieerd, waarbij de ene manager sterk is in de dagelijkse aansturing, terwijl een andere manager sterker is op het bedenken van nieuwe managementinnovaties en doorvoeren van veranderingen.

“Ooit zeiden mijn ouders, jullie zijn onze kinderen, dus jullie krijgen allemaal werk, salaris en gaan het bedrijf runnen”. (DT-lid)

Een opvallende bevinding is het verschil tussen de historische acties met betrekking tot bedrijfsoverdracht en de meningen over toekomstige bedrijfsoverdrachten. Hier heerst namelijk volledige unanimiteit. Het gaat niet om de overdracht naar de volgende generatie, maar om de

continuïteit van het bedrijf. Hierbij is het belangrijk dat toekomstige bestuurders de benodigde capaciteiten hebben en interesse hebben om het bedrijf over te nemen.

"Wij zien dit anders. Wij hebben allemaal kinderen [...] ja, die willen allemaal misschien wel in het bedrijf, maar dan zullen ze eerst moeten solliciteren voor een functie en uitvoeren. Je gaat toch ook kijken naar de capaciteiten [...]." (DT-lid)

Capaciteiten familieleden
<i>"Er is één kind die interesse heeft in een participatie, maar het MT zegt dat dit geen goed idee is. Er ontbreekt een stuk visie en kwaliteit. X (oprichter) ziet ook dat zijn kind niet perse aan het roer moet komen."</i> (MT-lid)
<i>"Ik kan me voorstellen dat er een aantal werkende familieleden zijn die een stap willen zetten. Er zijn ook familieleden die aan hun plafond zitten."</i> (DT-lid)
<i>"Er is niet veel veranderd, niet dat ik (familie) zo kan zeggen. Het zal ongetwijfeld zo zijn, maar niets dat mij echt is bijgebleven."</i> (Werknemer)
<i>"X (familie) heeft niet de kennis en opleiding [...]"</i> (DT-lid)
<i>"Alleen in de praktijk werkt dat niet zo. Eén van de kinderen heeft niet de benodigde capaciteiten."</i> (MT-lid)
<i>"Hij heeft geen idee waar we het over hebben en voegt eigenlijk niets toe."</i> (DT-lid)
<i>"Ik (familie) heb geen ideeën. Het gaat nu goed, dus naar mijn idee kunnen we op dezelfde manier door."</i> (Werknemer)
<i>"Ooit zeiden mijn ouders, jullie zijn onze kinderen, dus jullie krijgen allemaal werk, salaris en gaan het bedrijf runnen".</i> (DT-lid)
<i>"X dacht vier kinderen, dus vier gelijken."</i> (DT-lid)
<i>"Ik zie een verandering de laatste jaren. De huidige generatie draagt niet automatisch het bedrijf over aan hun kinderen. Alleen wanneer zij in staat blijken om dit ook goed te doen."</i> (Expert 1)
<i>"Wij zien dit anders. Wij hebben allemaal kinderen [...] ja, die willen allemaal misschien wel in het bedrijf, maar dan zullen ze eerst moeten solliciteren voor een functie en uitvoeren. Je gaat toch ook kijken naar de capaciteiten [...]."</i> (DT-lid)
<i>"Vroeger was het geen discussie. Het bedrijf bleef in de familie en de kinderen kwamen in het bedrijf. Zelfs als hun interesse daar niet lag."</i> (Expert 2)
<i>"Wij zien dat wel anders, maar dat komt misschien omdat wij wat jonger zijn."</i> (DT-lid)
<i>"X heeft niet de kennis en opleiding [...]"</i> (DT-lid)
<i>"Hij heeft geen idee waar wij het over hebben en voegt eigenlijk niets toe."</i> (DT-lid)
<i>"Hij heeft niet de potentie om door te groeien. Hij heeft niet de potentie om dit te runnen."</i> (DT-lid)

Tabel 14: Overige uitspraken over capaciteiten familieleden

Leeftijd

De onderzochte top management teams hebben allemaal een verschillende samenstelling, ook qua leeftijden. Een opvallende bevinding is dat nagenoeg alle participanten de invloed van jongeren een toegevoegde waarde vinden en een positieve invloed vinden hebben op de initiatie van managementinnovatie. Dit lijkt een tegenstrijdige bevinding te zijn. Enerzijds wordt levenservaring, praktijkervaring, maar ook ervaring op diverse niveaus binnen een organisatie, en dus leeftijd, als belangrijk ervaren. Dit geeft bestuurders meer kennis en ervaring om managementinnovaties voor te stellen en te implementeren. Toch lijkt er één aspect te zijn dat hier haaks op staat. Jonge managers zijn opgegroeid in een andere tijd. Zij zijn niet belast met ervaringen uit het verleden, welke toekomstige beslissingen beïnvloeden. Zij hebben actuele kennis van de moderne hogescholen en

universiteiten, waardoor hun theoretische kennis beter past bij het huidige economische klimaat. Dit kan een positief effect hebben op de initiatie van nieuwe managementinnovaties.

"Levenservaring is erg belangrijk. Aan de andere kant: het jongste MT-lid springt tegen alle en iedereen op. Hij zorgt voor frisse, goede ideeën en een goede balans en verdeling." (MT-lid)

Toch lijken er relatief weinig jonge mensen in de top management teams actief. De jonge mensen, die actief zijn in het management team, zijn daar terecht gekomen door hun familieband. Door de bedrijfsoverdracht zijn zij automatisch bestuurder geworden.

Leeftijd
<i>"Levenservaring is erg belangrijk. Aan de andere kant: het jongste MT-lid springt tegen alle en iedereen op. Hij zorgt voor frisse, goede ideeën en een goede balans en verdeling."</i> (MT-lid)
<i>"Jonge mensen met een goede opleiding zijn fris, leven in deze tijd en handelen ook naar deze tijd. Zij denken heel anders over de aansturing van een bedrijf."</i> (Expert 1)
<i>"De oudere generaties hebben graag de controle over alles wat er binnen het bedrijf gebeurt. Jongere generaties zien in dat je werknemers moet loslaten en verantwoordelijkheden moet geven om een betere prestaties te behalen."</i> (Expert 3)
<i>"Wij zien dat wel anders, maar dat komt misschien omdat wij wat jonger zijn."</i> (DT-lid)
<i>"Wij kijken toch anders naar bepaalde zaken. Wij zijn opgegroeid in deze tijd en zien dat er een andere manier van zaken doen noodzakelijk is."</i> (DT-lid)
<i>"Die heeft hele andere ideeën dan ik. Dat is verfrissend."</i> (DT-lid)
<i>"Je gaat straks wel met bepaalde mensen om de tafel die jonger zijn dan jij. Je moet wel op hetzelfde niveau zitten."</i> (DT-lid)
<i>"De oudere generatie kijkt heel anders. Jongere generaties denken veel ruimer en die denken ook meer in oplossingen."</i> (DT-lid)
<i>"Een oudere generatie leeft vaak nog in het verleden. Zij hebben moeite om hun eigen werkwijze los te laten, terwijl de omgeving om een andere houding vragen."</i> (Expert 2)
<i>"Ik hou me bewust op de achtergrond. De jongens weten heel goed wat de huidige markt van hun vraagt."</i> (DT-lid)
<i>"De opvolgende generatie groeit op in een snel veranderende wereld, waarbij innovatie na innovatie bedacht wordt. Zij weten dat zij mee moeten veranderen om te blijven overleven."</i> (Expert 3)
<i>"Mijn manier van werken is niet meer van deze tijd."</i> (DT-lid)

Tabel 15: Overige uitspraken over leeftijd

Functieverblijftijd van managers

De functieverblijftijd van managers is indirect al eerder besproken en lijkt invloed te hebben op managementinnovatie. Binnen familiebedrijven lijkt het management pas bij een bedrijfsoverdracht te wijzigen. Een oprichter gaat met pensioen, wordt ziek of komt bijvoorbeeld te overlijden. Hierdoor zitten zij voor een lange periode in het bestuur van een familiebedrijf. Enkele uitspraken lijken aanleiding te geven dat langdurige bestuursperiodes een negatieve invloed heeft op managementinnovatie. Het lijkt moeilijk om veranderingen in gang te zetten, wanneer je jarenlang binnen dezelfde branche, binnen hetzelfde bedrijf en dezelfde omgeving actief bent. Doordat deze managers weinig nieuwe ervaringen buiten de eigen organisatie en buiten de vertrouwde omgeving op doen, krijgen zij weinig nieuwe impulsen om te veranderen.

"Uiteindelijk kan dit leiden tot een soort bedrijfsblindheid." (DT-lid)

Functieverblijftijd van managers
<i>"X (oprichter) heeft steeds minder bemoeienis met de dagelijkse gang van zaken."</i> (MT-lid)
<i>"Uiteindelijk kan dit leiden tot een soort bedrijfsblindheid."</i> (DT-lid)
<i>"Het management binnen familiebedrijven zou naar mijn mening ook sneller moeten wijzigen. Na een lange periode als bestuurder wordt het tijd voor een andere blik en visie."</i> (Expert 1)
<i>"Hij is wel wat rustiger geworden. Vroeger kon hij alleen maar aan uitbreiding denken."</i> (DT-lid)
<i>"Ik vind het nu wel prima zo. Ik heb lang genoeg bepaald wat er moest gebeuren."</i> (DT-lid)
<i>"Familieleden als bestuurders zijn relatief veel langer aan de macht, dan binnen niet-familiebedrijven."</i> (Expert 2)
<i>"Een nieuwe, andere omgeving zorgt voor een frisse blik, een stuk reflectie en relativeringsvermogen."</i> (Expert 2)
<i>"Ik heb X wel zien veranderen. Hij is niet meer zo gericht op veranderingen."</i> (Werknemer)

Tabel 16: Overige uitspraken over functieverblijftijd

Levensfase en grootte van het familiebedrijf

De bevindingen, welke niet direct gerelateerd lijken te zijn aan de mate van managementinnovatie, maar wel interessant lijken te zijn, zijn de levensfase en grootte van het familiebedrijf. Er is een vermoeden dat de soort generatie samenhangt met deze twee aspecten. Alle onderzochte familiebedrijven zijn ooit klein begonnen, waarbij de oprichter tevens de enige manager was. De onderzochte familiebedrijven, waarbij er sprake is van een partnerschap, zijn allemaal gegroeid ten opzichte van de oprichtingsfase. Het bedrijf, welke in de consortiumfase is, is naar eigen zeggen verder gegroeid ten opzichte van de partnerschapsfase. Dit lijkt er op dat er een relatie is tussen de soort generatie en de grootte van het familiebedrijf. Daarnaast lijkt ook de levensfase van belang te zijn. Een startend bedrijf is klein en probeert vooral haar producten te verkopen. Wanneer de producten of diensten van een bedrijf succesvol zijn, ontstaat er een keuze om mee te groeien of om de bestaande bedrijfsgrootte te handhaven. Bij de keuze voor een groeistrategie, welke een impuls kan krijgen bij een overdracht naar een opvolgende generatie, zal er meer georganiseerd moeten worden. Indien er werknemers actief zijn binnen het bedrijf, dan moeten er duidelijke afspraken, procedures en regels gemaakt worden. Met andere woorden: de organisatie zal professioneler moeten worden.

"Ik zie bij de overdracht van de oprichter naar de kinderen vaak een behoefte van groei ontstaan." (Expert 1)

"Doordat we groeiden, was het noodzakelijk om ons professioneler op te stellen. Ik heb hiervoor diverse projecten opgestart, zodat we grotere klanten konden bedienen. Een goed voorbeeld was de ISO-certificering." (Werknemer)

Levensfase en grootte
"Het bedrijf is door de jaren heen aanzienlijk gegroeid." (DT-lid)
"Ik zie bij de overdracht van de oprichter naar de kinderen vaak een behoefte van groei ontstaan." (Expert 1)
"Wij zijn gegroeid ten opzichte van tien jaar geleden." (MT-lid)
"Wij kunnen nu veel meer doen, dan dat X alleen deed." (DT-lid)
"Bij een consortium zijn te veel familieleden om ze allemaal een bestuursfunctie te geven. Om het eerlijk te houden tegenover de andere familieleden, is het instellen van een onafhankelijk bestuur de beste optie." (RvT-lid)
"Meer bestuurders betekent meer mogelijkheden, waardoor groei mogelijk is." (Expert 1)
"Als je 50 of 60 man in dienst hebt, dan ontstaat er een grens, dan ben je verplicht om een bestuur in te stellen." (RvT-lid)
"Ik zou het wettelijk willen vragen, ter bescherming van de mensen die er werken." (RvT-lid)
"Doordat we groeiden, was het noodzakelijk om ons professioneler op te stellen. Ik heb hiervoor diverse projecten opgestart, zodat we grotere klanten konden bedienen. Een goed voorbeeld was de ISO-certificering." (Werknemer)
"Toen ik begon wilde ik alleen maar zoveel mogelijk producten verkopen, ik was nog niet bezig met groeien. Dat kwam pas later." (DT-lid)
"Schaalvergroting is in de toekomst belangrijk." (DT-lid)
"Bij groei hoort ook een gewijzigde interne organisatie. Waarschijnlijk een middenkader, welke wij aan zullen sturen." (DT-lid)
"Wij zijn allemaal werkers en doeners. Qua vastlegging en communicatie gaat het niet goed. Dit moet anders als we willen groeien." (Werknemer)
"Daar zal ook wel iemand boven komen te staan. Ik weet niet precies hoe dat zit." (Werknemer)

Tabel 17: Overige uitspraken over levensfase en grootte

H5. DISCUSSIE, BEPERKINGEN, CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk worden de resultaten gekoppeld aan bestaand onderzoek. Vervolgens worden de beperkingen van het onderzoek besproken. De onderzoeksvraag en deelvragen worden beantwoord in de derde paragraaf, de conclusie. Tot slot worden de aanbevelingen voor verder onderzoek behandeld. Dit betreffen aanbevelingen voor verder wetenschappelijk onderzoek en aanbevelingen voor in de praktijk.

5.1 DISCUSSIE

In dit deel worden bevindingen uit dit onderzoek gerelateerd aan de bevindingen uit eerdere onderzoeken. De structuur is gelijk aan het hoofdstuk resultaten, waarin achtereenvolgens de soort generatie, het aantal generaties en de ratio familielieden versus niet-familieleden in het top management team behandeld worden.

SOORT GENERATIE

Uit het literatuuronderzoek zijn een aantal elementen naar voren gekomen, welke de verschillen tussen de soorten generaties benadrukken. Op basis van de resultaten uit het empirische onderzoek worden deze aspecten deels bevestigd. De drie verschillende soorten generaties laten inderdaad verschillend gedrag zien (Kraiczy, 2013). Het lijkt echter niet zo te zijn dat de mate van managementinnovatie binnen een consortium lager is, dan bij bedrijven in de andere twee fases. Hieronder worden verschillende, mogelijke verklaringen gegeven voor deze bevindingen.

Uit dit onderzoek is gebleken dat de oprichter en tevens eerste generatie de innovatieve geest achter een onderneming is. De oprichter is vaak de enige besluitvormer, volgt zijn eigen visie en is bereid om meer risico's te nemen (Dyer, 1988; Chandler & Hanks, 1994). Echter lijken de familiebedrijven in deze fase niet de hoogste mate van managementinnovatie te hebben. Dit kan mogelijk verklaard worden door verschillende eigenschappen van de verschillende soorten innovaties. De eerste generatie is inderdaad innovatief, doordat zij nieuwe producten bedenken en nieuwe bedrijven opstarten (Corbetta, 1995). Dit zijn over het algemeen innovaties ten behoeve van de klantrelaties, en dus extern georiënteerd. Managementinnovaties zijn gericht op de interne organisatie en worden dus vanuit een ander perspectief bedacht (Garcia & Calantone, 2002). Managementinnovaties zijn vaak impliciet van aard en moeilijk te beschermen door patenten. Daarnaast zijn managementinnovaties moeilijk op te merken, te definiëren en te identificeren, waardoor er een hoge mate van subjectiviteit is (Birkinshaw *et al.*, 2008). Veel bedrijven hebben een grote R&D-afdeling, waar veel gekwalificeerde mensen zich bezig houden met technologische innovaties, terwijl er maar weinig goede mensen zijn met bewezen managementinnovatie capaciteiten (Birkinshaw *et al.*, 2008). Dit verklaart dat oprichters wel innovatief zijn, maar niet per definitie managementinnovaties kunnen initiëren.

Bij de overdracht naar het partnerschap of consortium ontstaat een nieuwe dynamiek, waardoor de mate van managementinnovatie juist positief lijkt te worden beïnvloed. Er treden namelijk nieuwe

mensen toe in het management team, waardoor er meer ideeën en inzichten komen (Kellermans *et al.*, 2008). Daarnaast zijn de toetredende managers binnen familiebedrijven vaak jongere personen. Deze nemen nieuwe kennis en vaardigheden mee van moderne onderwijsinstellingen en hebben betere cognitieve vaardigheden (Botwinick, 1977; Sharma *et al.*, 1997). Een andere opmerkelijke bevinding was de toenemende mate van professionalisering binnen familiebedrijven gedurende het doorlopen van de verschillende generatiefasen. Dit wordt mogelijk verklaard doordat oprichters liever zelf alles willen doen, liever niets uit handen geven en minder goed in staat zijn om anderen aan te sturen (Clifford & Cavanaugh, 1985). Wil een familiebedrijf kunnen blijven groeien, dan zal de oprichter het eigendom moeten overdragen aan een andere type bestuurder, welke een professionelere interne organisatie kan neerzetten (Willard *et al.*, 1992).

Er zijn ook bevindingen, welke de mate van managementinnovatie bij het partnerschap en consortium juist doen beperken, zoals in eerste instantie werd verwacht. Allereerst zijn er mogelijke agency-problemen. Binnen alle onderzochte bedrijven zijn conflicten tussen familieleden geconstateerd. De belangen als eigenaar, bestuurder en familielid kunnen botsen, maar ook de belangen en wensen van familieleden onderling kunnen haaks op elkaar staan. Hierdoor kunnen er verschillende inzichten ontstaan over de juiste bedrijfsvoering en over mogelijke veranderingen (Tagiuri & Davis, 1996; Ward, 1997; Miller *et al.*, 2003). Een tweede bevinding waren de capaciteiten van de opvolgende familieleden, welke de mate van managementinnovatie mogelijk kunnen beïnvloeden. Niet alle opvolgende familieleden zijn geschikte managers of bestuurders (Miller & Breton-Miller, 2006), waardoor de mate van managementinnovatie kan afnemen.

AANTAL GENERATIES

Het aantal generaties, actief binnen het management, zou op basis van bestaand onderzoek moeten leiden tot meer managementinnovatie (Zahra, 2005; Kellermans *et al.*, 2008). Uit de resultaten komt echter geen eenduidig beeld, waardoor dit niet geheel bevestigd wordt. Enerzijds zijn er bevindingen waaruit blijkt dat meerdere generaties in het management zorgen voor een toenemende mate van managementinnovaties binnen het familiebedrijf zelf. Terwijl anderzijds het bedrijf ten opzichte van familiebedrijven met slechts één generatie in het management team geen hogere mate van managementinnovatie heeft en soms zelfs een lagere mate. Op basis van het empirisch onderzoek en bestaand onderzoek zijn hier een aantal mogelijke verklaringen voor.

Binnen het familiebedrijf zorgen twee generaties voor meer ideeën en kennis, waardoor de innovatieve activiteiten kunnen toenemen (Zahra, 2005). Een managementteam met twee generaties lijkt een natuurlijke balans te hebben. De terughoudende gedachte van de oudere generatie beperkt de ondernemingsdrang van de jongere generatie. De jonge generatie is ambitieus, zien kansen en willen groeien. De oudere generatie kan een adviserende rol, waarbij de jonge generatie gespiegeld wordt. Dit kan leiden tot een succesvolle strategie, waarbij strategische keuzes en dus managementinnovaties goed doordacht zijn. De kracht hiervan kan worden verklaard door de cohesie en sociale integratie tussen familieleden (O'Reilly *et al.*, 1989). Deze integratie en cohesie tussen familieleden is positief gerelateerd tot de groepsprestaties en bedrijfsresultaten (Mullen & Copper, 1994). Een andere verklaring is mogelijk de combinatie van de impliciete kennis van de

oudere generatie en de recente kennis van moderne onderwijsinstellingen van de jongere generatie (Sharma *et al*, 1997), waardoor zij elkaar aanvullen.

Er zijn echter ook bevindingen, welke juist de mate van managementinnovatie lijken te beperken. De eerder benoemde spiegelende rol lijkt ook een remmend effect te kunnen hebben. In sommige situaties willen jongere ondernemers snel schakelen om resultaat te boeken. De juiste kansen op de juiste momenten grijpen, waarbij ook de interne organisatie aanpassingen vraagt. De oudere generatie lijkt sneller vraagtekens te zetten bij nieuwe veranderingen, waardoor het besluitvormingsproces vertraagt. Op basis van de bestaande literatuur zijn hier meerdere verklaringen voor. Wanneer meerdere generaties samenwerken, dan is er een groot potentieel voor onenigheden welke betrekking hebben op controle, macht, individuele interesses en verschillende agenda's (Beckhard & Dyer, 1983, Rosenblatt *et al.*, 1985). De oudere generatie wilt graag waardering voor hun opgebouwde bedrijf. Zij hebben impliciete kennis, welke zij graag ter beschikking willen stellen aan de opvolgende generatie. Dit wordt echter niet altijd door de opvolgende generaties gewaardeerd of op waarde geschat, aangezien de opvolgende generatie juist autonomie en erkenning nastreeft (Dumas, 1992). Een andere verklaring is een veelvoorkomende. De eerste generatie wordt conservatiever en is minder bereid om grote risico's te nemen (Sharma *et al*, 1997), terwijl de opvolgende, jongere generatie groei en ondernemerschap aanmoedigen vanwege hun beperkte economische en niet-economische aandeel (Kellermanns & Eddleston, 2006). Dit kan eveneens voor een remmend effect zorgen.

RATIO FAMILIELEDEN VERSUS NIET-FAMILIELEDEN

Op basis van de bestaande literatuur zou het toenemende aantal familieleden in het familiebedrijf ten opzichte van niet-familieleden zou moeten leiden tot minder managementinnovatie. Met andere woorden: invloed van buitenstaanders stimuleert managementinnovatie. Dit wordt ondersteund door de resultaten, aangezien het bedrijf met de meeste buitenstaanders de meeste management-innovaties initieert. Hier zijn een aantal verklaringen voor.

Allereerst speelt de diversiteit van niet-familieleden een rol. In tegenstelling tot familieleden zijn niet-familieleden te selecteren op basis van hun specifieke kwaliteiten. Niet-familieleden worden alleen aangenomen, wanneer zij een aanvulling zijn voor het bedrijf. Hierbij kan gelet worden op historische prestaties, werkervaring, maar dus ook prestaties op het gebied van verandermanagement en managementinnovatie. Dit kan leiden tot meer cognitieve vaardigheden, meer kennis, meer creativiteit en betere prestaties (Haleblian & Finkelstein, 1983), mits de juiste mensen geselecteerd worden.

Ten tweede lijken niet-familieleden objectiever te zijn dan familieleden. Op basis van bestaand onderzoek wordt dit verklaard doordat familieleden sneller uit emoties denken, terwijl buitenstaanders objectiever zijn bij besluitvormingstrajecten. Zij zijn eerder in staat om bepaalde keuzes van familieleden in twijfel te trekken (Schein, 1968). Daarnaast hebben buitenstaanders minder last van familiebanden, waardoor zij beter in staat zijn om het bedrijf te monitoren, werknemers, waaronder familieleden, te disciplineren en mensen te ontslaan bij disfunctioneren (Finkelstein & D'Aveni, 1994).

Een derde verklaring is de historie en achtergrond van familieleden. Familieleden hebben een groter risico op *groepsdenken* (groupthink), doordat zij dezelfde soort opvoeding, waarden, doelen en belangen hebben (Janis, 1982; Mullen & Copper, 1994; Chrisman *et al.*, 2004). Dit kan leiden tot een eenzijdige visie en strategie, welke onvoldoende kritisch bekeken is, doordat de familieleden sneller op één lijn zitten (Mullen & Copper, 1994; Chrisman *et al.*, 2004). Dit zou een beperking kunnen zijn voor de kwaliteit van de besluitvorming (Janis, 1982), doordat zij minder alternatieven bedenken en minder snel aan managementinnovaties denken.

OVERIGE BEVINDINGEN

Leeftijd

Een opvallende bevinding tijdens het empirisch onderzoek was de rol van leeftijd. Een veel gehoorde verklaring was dat ondernemers of managers door de jaren heen veranderden en dat hun houding ten opzichte van veranderingen en managementinnovaties wijzigden. Daarnaast lijkt de mate van managementinnovatie toe te nemen bij de toetreding van de opvolgende, jongere generatie. Op basis van de bestaande literatuur zijn hier wel enkele verklaringen voor gevonden.

Een mogelijke verklaring is de veranderende risicohouding van managers. Wanneer managers ouder worden, neemt de flexibiliteit af en de starheid en terughoudendheid voor verandering neemt toe (Hitt & Tyler, 1991). Oudere managers vinden financiële zekerheid belangrijker worden en kunnen hierdoor sneller geneigd zijn om risicovolle veranderingen te vermijden (Carlson & Karlsson, 1970). De cognitieve vaardigheden van oudere managers is een andere verklaring. Jonge managers kunnen beter leren, beredeneren en onthouden, waardoor zij betere besluitvormers zijn (Bantel & Jackson, 1989). Daarnaast zijn jongere managers beter getraind en hebben zij actuelere kennis van moderne onderwijsinstellingen (Bantel & Jackson, 1989; Sharma *et al.*, 1997). Tot slot lijken oudere managers dusdanig gesocialiseerd te zijn met het bedrijf, waardoor zij een grotere psychologische verbondenheid hebben met het bedrijf en moeilijker achter veranderingen gaan staan (Huber *et al.*, 1993).

Functieverblijftijd

Een andere, onverwachte bevinding was de functieverblijftijd van een manager. Lang zittende managers lijken op termijn ander gedrag te vertonen en minder veranderingsgezind. Het lijkt zo te zijn dat het zittende management van een familiebedrijf door de jaren heen conservatiever wordt, terwijl er een nieuwe boost aan managementinnovaties ontstaan bij een overdracht naar de volgende generatie of bij toetreding van nieuwe managementleden. Er zijn in de bestaande literatuur een aantal mogelijke verklaringen, welke deels gelijk zijn aan de verklaringen met betrekking tot de leeftijd van managers.

Allereerst kunnen oprichters hun innovatieve gedrag in de loop der jaren verliezen. Hierdoor gaan zij minder investeren in nieuwe ideeën of producten (Corbetta, 1995; Sharma *et al.*, 1997). Jonge opvolgers hebben betere cognitieve eigenschappen, waardoor zij beter in staat zijn om te leren, te beredeneren en zaken te onthouden (Botwinick, 1977; Burke & Light, 1981). Een andere mogelijke verklaring kan het driefasen model van Ward (2011) zijn, waarin de levensfase van de ondernemer van invloed is. In de eerste fase liggen de behoeftes van het bedrijf en van de familie in lijn met

elkaar, waardoor het nemen van zakelijke beslissingen relatief gemakkelijk is. In de tweede fase, waarbij een ondernemer kinderen heeft, wordt de groei en ontwikkeling van de kinderen als meest belangrijk ervaren. Hierdoor veranderen de doelen van de familie. De ouders willen een omgeving waarin zij de toekomst van hun kinderen kunnen garanderen. Dit ligt niet altijd in lijn met het nemen van risico's binnen het familiebedrijf. In de laatste fase kunnen er echte conflicten ontstaan tussen de familie en het bedrijf. De eigenaar (en tevens bestuurder) kan verveeld raken en er kunnen conflicten ontstaan in het gezin. Het behouden van de harmonie in de familie kan het belangrijkste doel zijn, waardoor er een nieuw en groter conflict kan ontstaan. Kortom: ondernemers worden door de tijd heen conservatiever, waardoor een tijdige overdracht naar een opvolgende generatie kan leiden tot meer managementinnovatie.

Een planning met betrekking tot een toekomstige overdracht kan ten slotte ook leiden tot succesvollere bedrijven (Sharma *et al.*, 1997). Binnen familiebedrijven wordt het overdrachtsproces en -strategie gezien als één van de belangrijkste punten binnen het managen van een familiebedrijf (Lane, 1989; Ayers, 1990). Desondanks wordt dit veel te weinig gedaan binnen familiebedrijven (Lansberg, 1988). Oprichters hebben veel moeite met het loslaten van hun bedrijf, het nemen van beslissingen die kunnen leiden tot verdeeldheid binnen de familie of het ontbreken van het inzien van de relatie tussen een overdrachtsplanning en realiseren van gestelde lange-termijn doelen (Firnsthahl, 1986). Belangrijke onderdelen in deze strategie zijn de timing van de overdracht, de relatie tussen de besturende generatie en opvolgende generatie (Davis & Tagiuri, 1989) en de interesse en capaciteiten van de opvolgende generatie (Sharma *et al.*, 1997).

5.2 BEPERKINGEN

De selectieprocedure

Er is een bewuste keuze gemaakt voor het selecteren van verschillende bedrijven. Het onderzoek is volledig afhankelijk van diversiteit in eigendom en management van een organisatie. Om dit te realiseren heeft de onderzoeker gebruik gemaakt van zijn eigen netwerk. Er is een shortlist gemaakt van een aantal potentiële bedrijven, welke voldeden aan de gestelde criteria. Vervolgens zijn de bedrijven één voor één benaderd, zodat er een juist samenstelling van de bedrijven ontstond. Door de toezegging van het ene bedrijf, viel een ander bedrijf per definitie af. Doordat de bedrijven zelf de keuze hadden om te participeren, kan hier een bias zijn ontstaan. De kans bestaat dat alleen bedrijven bereid zijn geweest om te participeren, die goed presteren en welke geen problemen kennen in de bedrijfsvoering.

De diversiteit van de onderzoeksobjecten

De diversiteit van de onderzoeksobjecten was een bewust keuze om een rijke dataset te creëren. Het geeft veel verschillende inzichten en een breed scala aan mogelijke samenstellingen van top management teams binnen familiebedrijven. Deze keuze heeft echter ook consequenties. In de dataset zijn geen gelijksoortige bedrijven opgenomen, waardoor de bedrijven onderling moeilijk te vergelijken zijn. Er is slechts één case, waarbij er twee generaties actief zijn binnen het top management team. Daarnaast is er ook slechts één case, waarbij er sprake is van een consortium. Tto slot was er ook maar één case met de oprichter als bestuurder. Kortom, er zijn geen meerdere gelijke cases om met elkaar te vergelijken. Door deze keuze ontstaat er een mogelijkheid dat de

geselecteerde bedrijven een uitzondering zijn. De kans op deze bias is zoveel mogelijk verkleind door tevens interviews af te nemen met een drietal expert op het gebied van organisatiestructuren en familiebedrijven.

De generaliseerbaarheid

Er is een bewuste keuze gemaakt om kwalitatief onderzoek te verrichten. Eén van de eigenschappen van kwalitatief onderzoek is de diepgang en kwaliteit van de data. Door veel tijd te nemen voor de verhalen van de medewerkers van de familiebedrijven is het gelukt om veel informatie in te winnen. Informatie, welke middels een kwantitatieve aanpak niet verkregen kan worden. Echter heeft dit ook een keerzijde. De kwaliteit gaat ten koste van de kwantiteit en daardoor de generaliseerbaarheid. Het aantal top management teams waarover uitspraken gedaan kunnen worden is beperkt tot slechts vier. Hierdoor kan er alleen gesproken worden over verwachtingen.

De mate van invloed

In dit onderzoek zijn veel verschillende verklaringen gevonden voor de mate van managementinnovatie binnen familiebedrijven. De proposities waren gericht op elementen, welke familiebedrijven onderscheid van niet-familiebedrijven. Echter zijn er andere elementen, zoals leeftijd van de ondernemers en/of bestuurders, ouderdom en levensfase van een onderneming en grootte van een onderneming ter sprake gekomen, welke een rol lijken te spelen. In dit onderzoek is niet onderzocht welk element nou de meeste invloed heeft op de mate van managementinnovatie.

Het niet-lineaire effect

De proposities zijn geformuleerd om een lineair effect aan te tonen. In dit onderzoek is geen rekening gehouden met een eventueel niet-lineair effect. De derde propositie is gericht op het toenemende aantal niet-familieleden in het top management team en het positieve effect op managementinnovatie. Bij een percentage van honderd procent buitenstaanders, is er een grote kans dat er geen sprake meer is van een familiebedrijf. Dit zou impliceren dat niet-familiebedrijven per definitie een hogere mate van managementinnovatie hebben dan familiebedrijven. In dit onderzoek is hier geen rekening mee gehouden.

5.3 CONCLUSIES

In deze sectie wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvraag. Om tot de beantwoording van de hoofdvraag te komen, zijn de deelvragen geformuleerd om structuur te bieden om tot een juiste beantwoording te komen. De onderzoeksvraag was als volgt geformuleerd:

“Hoe wordt managementinnovatie binnen familiebedrijven beïnvloed door de organisatiestructuur, in het bijzonder de samenstelling van het top management team?”

Op basis van het literatuuronderzoek is aangenomen dat de soort generatie, het aantal generaties en de ratio familieleden versus niet-familieleden in het top management team de verschillen waren in de organisatiestructuur tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Er werd vooraf verwacht

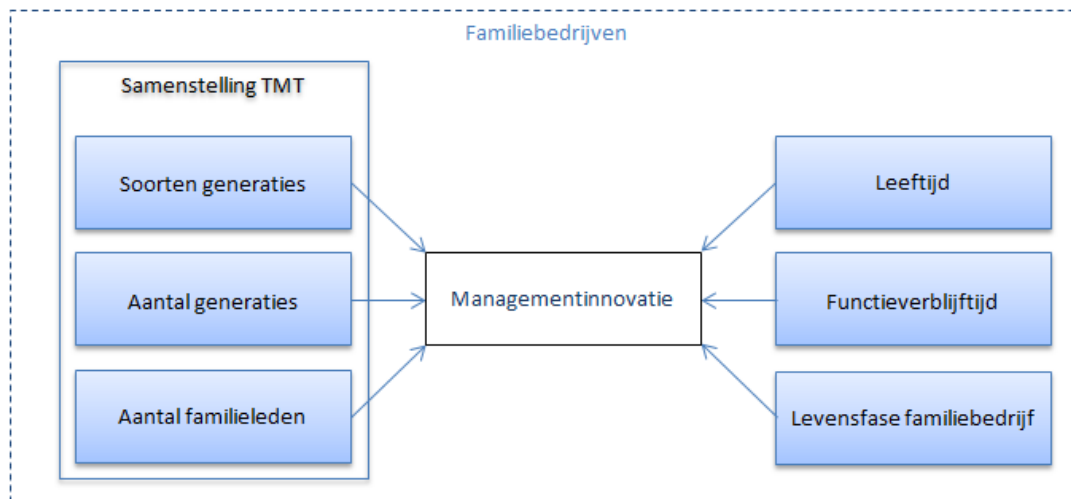
dat deze drie aspecten invloed zouden hebben op de mate van managementinnovatie binnen familiebedrijven. Op basis van de resultaten lijken deze aspecten inderdaad invloed te hebben op de initiatie en implementatie van managementinnovatie, maar er is meer.

Iedere soort generatie blijkt zijn eigen kenmerken te hebben, welke bevorderend of beperkend zijn voor de mate van managementinnovatie. Ook het aantal generaties kan bevorderend werken ten aanzien van de mate van managementinnovatie. Opvallend is dat deze samenstelling van het top management team geen hogere mate van managementinnovatie laat zien ten opzichte van familiebedrijven met slechts één generatie in het management team. Echter kunnen meerdere generaties in het top management team ook een negatieve invloed hebben. Met betrekking tot de ratio familieleden versus niet-familieleden is er meer eenduidigheid. De invloed van buitenstaanders lijkt van positieve invloed op de mate van managementinnovatie.

Op basis van de discussie zijn er een aantal verklaringen gevonden, waardoor de bovenstaande conclusies getrokken kunnen worden. Niet alleen de drie variabelen, de soort generatie, het aantal generaties en de ratio familieleden versus niet-familieleden zijn van invloed op de mate van managementinnovatie. Er zijn een aantal andere bevindingen en verklaringen die de mate van managementinnovatie binnen familiebedrijven beïnvloeden, namelijk de leeftijd van de manager(s), de functieverblijftijd van de manager(s), maar ook de levensfase van een familiebedrijf. Dit zijn echter antecedenten, welke niet alleen op familiebedrijven van toepassing hoeven te zijn.

Ouder wordende managers lijken een negatieve invloed te hebben op managementinnovatie. Door de jaren heen worden mensen ouder, waardoor hun cognitieve vaardigheden afnemen. Daarnaast kan de risicohouding wijzigen, waardoor de mate van managementinnovatie afneemt. Jonge managers zijn niet belast met een lange bedrijfshistorie. Jonge ondernemers hebben recentere theoretische kennis en zijn opgegroeid in het huidige economische klimaat. Zij kunnen minder snel de vergelijking met vroeger maken, omdat zij niet beter weten. Zij lijken met hun frisse en nieuwe kennis in staat om nieuwe ideeën te bedenken en te implementeren, welke passen bij de huidige bedrijfsvoering. Ook de functieverblijftijd van managers is van invloed op de mate van managementinnovatie. Des te langer een manager in functie is, des te lager de mate van innovatie lijkt te zijn. Hier lijkt een relatie te zijn, aangezien managers gedurende hun dienstverband ouder worden. Daarnaast liggen de verklaringen voor beide bevindingen in lijn met elkaar. Dit is overigens niet onderzocht, maar wordt wel als aanbeveling opgenomen. Een derde verklaring is de levensfase van een familiebedrijf. Familiebedrijven starten als kleine onderneming en groeien over het algemeen door de jaren heen. Op termijn vraagt een groeiende organisatie ook een gewijzigde interne organisatie. Om dit te bewerkstelligen lijken managers nodig te zijn met andere kwaliteiten dan de oprichter, waardoor bedrijfsoverdracht en / of invloed van niet-familieleden noodzakelijk is. Zij kunnen de benodigde veranderingen en managementinnovatie initiëren en implementeren.

Op basis van de bovenstaande conclusies is het conceptuele model aangepast.



Figuur 8: Aangepast conceptueel model

5.4 AANBEVELINGEN

Deze paragraaf bestaat uit twee onderdelen. Allereerst zijn er aanbevelingen geschreven voor verder wetenschappelijk onderzoek. In het tweede onderdeel zijn adviezen geschreven voor managementleden van familiebedrijven, welke met vraagstukken zitten op het gebied van managementinnovaties.

AANBEVELINGEN VOOR VERVOLGONDERZOEK

Door het type onderzoek en door de bevindingen zijn er enkele aanbevelingen opgesteld voor verder theoretisch onderzoek.

Allereerst is verder kwalitatief onderzoek noodzakelijk. De vooraf geformuleerde antecedenten hebben invloed op de mate van managementinnovatie, maar er zijn aanvullende antecedenten, de leeftijd van managers, de functieverblijftijd van managers en de levensfase van het familiebedrijf gevonden, welke mogelijk niet uitputtend zijn. Een kwalitatief onderzoek, waarbij een volledige beeld ontstaat, wordt aanbevolen. Daarnaast lijken deze antecedenten onderlinge verwevenheid te hebben, zoals de leeftijd van een manager, de functieverblijftijd en de soort generatie. Met andere woorden: de antecedenten beïnvloeden ook elkaar nog eens. Dit brengt tevens de volgende aanbeveling aan het licht, namelijk een verder, kwalitatief onderzoek, naar de relatie tussen de antecedenten onderling. Tot slot is verder kwantitatief onderzoek noodzakelijk. In onderliggend onderzoek zijn de vooraf verwachte antecedenten onder een select gekozen steekproef kwalitatief onderzocht. Een bredere dataset, waarbij meerdere bedrijven met dezelfde eigenschappen ook onderling vergeleken kunnen worden, zal van toegevoegde waarde zijn. Dit biedt mogelijkheden om de onderliggende verbanden tussen de antecedenten te bekijken en de individuele invloeden op managementinnovatie te meten.

PRAKTISCHE AANBEVELINGEN

De uitkomsten van het onderliggende onderzoek bieden ook aanknopingspunten voor managers, bestuurders en eigenaren van familiebedrijven. Managementinnovatie binnen familiebedrijven lijkt een belangrijk aandachtsgebied voor het langetermijnperspectief van het bedrijf. Veel familiebedrijven zijn, al dan niet bewust of onbewust, actief met managementinnovaties. Het bedrijf groeit, de omgeving verandert, of laat juist een negatieve ontwikkeling zien, waardoor veranderingen binnen het bedrijf noodzakelijk zijn. De historische ontwikkelingen binnen de onderzochte bedrijven kunnen als signaal gebruikt worden bij bedrijven, welke voor een soortgelijke verandering staan. Ook binnen familiebedrijven zijn meer oplossingen dan de toetreding van kinderen of neven en nichten. Bij keuzes met betrekking tot managementinnovaties dienen bestuurders en managers van familiebedrijven rekening te houden met de verschillende aspecten.

Allereerst dient men bij de bedrijfsoverdracht, met het oog op toekomstige managementinnovaties, goed na te denken over het toekomstige management. De opvolgende generatie is niet per definitie geschikt voor de aansturing van een familiebedrijf en kan de mate van managementinnovatie beïnvloeden. De levensfase van een familiebedrijf lijkt hierbij van groot belang, doordat bijvoorbeeld een groeiend bedrijf een andere soort management nodig lijkt te hebben, dan een volwassen bedrijf. Ten tweede is het een aanbeveling om niet-familieleden te betrekken bij de aansturing van het familiebedrijf. Niet-familieleden staan los van de familie, waardoor deze objectiever adviezen kunnen geven en beslissingen kunnen nemen. Daarnaast hebben zij meer ervaringen uit andere omgevingen en bedrijven, waardoor zij een breder referentiekader hebben en meer nieuwe ideeën en inzichten. Dit kan de mate van managementinnovatie bevorderen.

REFERENTIES

- Aldrich, H. E., & Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18(5), pp. 573-596.
- Ansari, S. M., Fiss, P. C., & Zajac, E. J. (2010). Made to fit: How practices vary as they diffuse. *Academy of Management Review*, 35(1), pp. 67-92.
- Aronoff, C. E. (1998). Megatrends in family business. *Family Business Review*, 11(3), pp. 181-186.
- Astrachan, J. H. (2003). Commentary on the special issue: The emergence of a field. *Journal of Business Venturing*, 18(5), pp. 567-572.
- Astrachan, J. H., Zahra, S. A., & Sharma, P. (2003). *Family-sponsored ventures*. Kansas, MO: Kauffman Foundation.
- Ayers, G. A. (1990). Rough family justice: Equity in family business succession planning. *Family Business Review*, 3(1), pp. 3-22.
- Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10(S1), pp. 107-124.
- Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1976). Transferring power in family business. *Harvard Business Review*, 54(4), pp. 105-114.
- Barry, B. (1989). The development of organization structure in the family firm. *Family Business Review*, 2(3), pp. 293-315.
- Beckhard, R., & Dyer Jr, G. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12(1), pp. 5-12.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of management review*, 28(2), pp. 238-256.
- Birkinshaw, J. (2012). *Reinventing management: Smarter choices for getting work done*. Hobokon, NJ: John Wiley & Sons.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of management Review*, 33(4), pp. 825-845.
- Birkinshaw, J., & Mol, M.J. (2006). How management innovation happens. *MIT Sloan Management Review*, 47(4), pp. 81-88.
- Birkinshaw, J., & Goddard, J. (2009). What is your management model? *MIT Sloan Management Review*, 47(1), pp. 80-89.
- Botwinick, J. (1977). *Aging and Behavior*. New York, NY: Springer.
- Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business research methods*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.
- Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research. *Organization science*, 2(3), pp. 239-262.
- Burke, D.M. & Light, L.L. (1981). Memory and aging: the role of retrieval processes. *Psychological Bulletin*, 90(3), pp. 513-546.
- Burns, T. E., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Londen, United Kingdom: Tavistock.
- Carlsson, G., & Karlsson, K. (1970). Age, cohorts and the generation of generations. *American Sociological Review*, 35(4), pp. 710-718.
- Cassia, L., De Massis, A., & Pizzurno, E. (2012). Strategic innovation and new product development in family firms: An empirically grounded theoretical framework. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 18(2), pp. 198-232.
- Chandler, G. N. & Hanks, S. H. (1994). Founder competence, the environment, and venture performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(3), pp. 77-89.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), pp. 555-576.
- Christensen, C.M. (1998). *The innovator's dilemma*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Bergiel, E. B. (2009). An agency theoretic analysis of the professionalized family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), pp. 355-372.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(1), pp. 19-40.
- Clifford, D.K. & Cavanaugh, R.E. (1985). *The winning performance*. New York, NY: Bantam Books.

- Corbetta, G. (1995). Patterns of development of family businesses in Italy. *Family Business Review*, 8(4), pp. 255-265.
- Craig, J., & Lindsay, N.J. (2002). Incorporating the family dynamic into the entrepreneurship process. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(4), pp. 416-430.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), pp. 1154-1191.
- Daft, R. L. (2010). *Organization theory and design*. Stamford, CT: Cengage learning.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management journal*, 34(3), pp. 555-590.
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), pp. 423-454.
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top Managers1. *British Journal of Management*, 17(3), pp. 215-236.
- Damanpour, F., Walker, R. M., & Avellaneda, C. N. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4), pp. 650-675.
- Donckels, R., & Fröhlich, E. (1991). Are family businesses really different? European experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4(2), pp. 149-160.
- Dumas, C. (1992). Integrating the daughter into family business management. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), pp. 41-55.
- Dunn, B. (1996). Family enterprises in the UK: a special sector? *Family Business Review*, 9(2), pp. 139-55.
- Dyer, W. G. (1986). *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Dyer, W. G. (1988). Culture and continuity in family firms. *Family Business Review*, 1(1), pp. 37-50.
- Dyer, W. G. (2003). The family: The missing variable in organizational Research. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(4), pp. 401-416.
- Eisenhardt, K.M., & Graebner, M.E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), pp. 25-32.
- Ernst & Young (2012). *Built to last: Family businesses lead the way to sustainable growth*. Gedownload via: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Built_to_Last/\\$FILE/Built_to_Last.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Built_to_Last/$FILE/Built_to_Last.pdf).
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. New York, NY: Prentice-Hall.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Agency problems and residual claims. *Journal of law and Economics*, 26(2), pp. 327-349.
- Finkelstein, S., & D'aveni, R. A. (1994). CEO duality as a double-edged sword: How boards of directors balance entrenchment avoidance and unity of command. *Academy of Management Journal*, 37(5), pp. 1079-1108.
- Firnstahl, T. W. (1986). Letting go. *Harvard Business Review*, 64(5), pp. 14-18.
- Gallo, M. A., & Sveen, J. (1991). Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, 4(2), pp. 181-190.
- Garcia, R. & Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *Journal of Product Innovation Management*, 19(2), pp. 110-132.
- Gebauer, H. (2011). Exploring the contribution of management innovation to the evolution of dynamic capabilities. *Industrial Marketing Management*, 40(8), pp. 1238-1250.
- Gersick, K.E., Davis, J.A., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of business venturing*, 18(4), pp. 451-465.
- Haleblian, J., & Finkelstein, S. (1993). Top management team size, CEO dominance, and firm performance: The moderating roles of environmental turbulence and discretion. *Academy of Management Journal*, 36(4), pp. 844-863.
- Hambrick, D. C., & Finkelstein, S. (1987). Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. *Research in Organizational Behavior*, 9(2), pp. 369-406.
- Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), pp. 72-84.

- Hamel, G. (2007). *The future of Management*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hamel, G., & Breen, B. (2013). *The future of management*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2(3), pp. 257-276.
- Harder, M. (2011). *Internal antecedents of management innovation*. Copenhagen: Doctoral School of Economics and Management, Copenhagen Business School.
- Hitt, M. A., & Tyler, B. B. (1991). Strategic decision models: Integrating different perspectives. *Strategic Management Journal*, 12(5), pp. 327-351.
- Janis, I.L. (1982) *Groupthink* (2nd ed.). Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management science*, 52(11), pp. 1661-1674.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), pp. 305-360.
- Kellermans, F. W. & Eddleston, K. (2006). Corporate venturing in family firms: does the family matter? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), pp. 8837-854.
- Kellermans, F. W., Eddleston, K. A., Barnett, T., & Pearson, A. (2008). An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects on entrepreneurial behavior in the family firm. *Family Business Review*, 21(1), pp. 1-14.
- Kellermans, F. W., Eddleston, K. A., Sarathy, R., & Murphy, F. (2012). Innovativeness in family firms: a family influence perspective. *Small Business Economics*, 38(1), pp. 85-101.
- Kraus, S., Pohjola, M., & Koponen, A. (2012). Innovation in family firms: an empirical analysis linking organizational and managerial innovation to corporate success. *Review of Managerial Science*, 6(3), pp. 265-286.
- Kraiczy, N. (2013). *Innovations in Small and Medium-Sized Family Firms: An Analysis of Innovation Related Top Management Team Behaviors and Family Firm-Specific Characteristics*. Wiesbaden, Germany: Springer.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lane, S. H. (1989). An organizational development/team-building approach to consultation with family businesses. *Family Business Review*, 7(1), pp. 5-16.
- Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), pp. 119-143.
- Levinthal, D. A. (1997). Adaptation on rugged landscapes. *Management science*, 43(7), pp. 934-950.
- Linderman, K., Schroeder, R. G., Zaheer, S., Liedtke, C., & Choo, A. S. (2004). Integrating quality management practices with knowledge creation processes. *Journal of Operations Management*, 22(6), pp. 589-607.
- Ling, Y., & Kellermans, F. W. (2010). The effects of family firm specific sources of TMT diversity: The moderating role of information exchange frequency. *Journal of Management Studies*, 47(2), pp. 322-344.
- 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(4), pp. 335-352.
- Lubatkin, M. H., Ling, Y., & Schulze, W. S. (2007). An organizational justice-based view of self-control and agency costs in family firms. *Journal of Management Studies*, 44(6), pp. 955-971.
- Mele, C., & Colurcio, M. (2006). The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(5), pp. 464-489.
- Mihalache, O. R. (2012). *Stimulating firm innovativeness: Probing the interrelations between managerial and organizational determinants*. Rotterdam, The Netherlands: Erasmus University Rotterdam.
- Miller, D., & Breton-Miller, L. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19(1), pp. 73-87.
- Miller, D., Steier, L., & Breton-Miller, L. (2003). Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of business venturing*, 18(4), pp. 513-531.
- Minichilli, A., Corbetta, G., & MacMillan, I. C. (2010). Top Management Teams in Family-Controlled Companies: 'Familiness', 'Faultlines', and Their Impact on Financial Performance. *Journal of Management Studies*, 47(2), pp. 205-222.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2008). *Giant steps in management: Innovations that change the way we work*. Dorchester, United Kingdom: FT Prentice Hall.
- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation: when firms introduce new management practices. *Journal of Business research*, 62(12), pp. 1269-1280.
- Mone, M. A., McKinley, W., & Barker, V. L. (1998). Organizational decline and innovation: A contingency framework. *Academy of Management Review*, 23(1), pp. 115-132.
- Morris, M. H. (1998). *Entrepreneurial intensity: Sustainable advantages for individuals, organizations, and societies*. Westport, CT: Greenwood Publishing Group.
- Mullen, B., & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological bulletin*, 115(2), pp. 210-227.
- Olson, P. D., Zuiker, V. S., Danes, S. M., Stafford, K., Heck, R. K., & Duncan, K. A. (2003). The impact of the family and the business on family business sustainability. *Journal of Business Venturing*, 18(5), pp. 639-666.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., & Barnett, W. P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34(1), pp. 21-37.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard business review*, 82(4), pp. 74-83.
- Poza, E. J., Alfred, T., & Maheshwari, A. (1997). Stakeholder perceptions of culture and management practices in family and family firms-A preliminary report. *Family Business Review*, 10(2), pp. 135-155.
- Prahalad, C.K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), pp. 79-91.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative science quarterly*, 13(1), pp. 65-105.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), pp. 375-409.
- Roessl, D., Fink, M., & Kraus, S. (2010). Are family firms fit for innovation? Towards an agenda for empirical research. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 2(3), pp. 366-380.
- Rosenblatt, P. C., de Mik, L., Anderson, R. M. & Johnson, P.A. (1985). *The family in business*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1995). The role of the founder in creating organizational culture. *Family Business Review*, 8(3), pp. 221-238.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization science*, 12(2), pp. 99-116.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. *Academy of Management Journal*, 46(2), pp. 179-194.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family business review*, 10(1), pp. 1-35.
- Sharma, P., & Irving, P. G. (2005). Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), pp. 13-33.
- Sheremata, W. A. (2000). Centrifugal and centripetal forces in radical new product development under time pressure. *Academy of management review*, 25(2), pp. 389-408.
- Simon, H. (1979). Rational decision making in business organizations. *American Economic Review*, 69(4), pp. 493-513.
- Stern, M. H. (1986). *Inside the family-held business*. New York, NY: Jovanovich.
- Sturdy, A., Clark, T., Fincham, R., & Handley, K. (2009). Between innovation and legitimation—boundaries and knowledge flow in management consultancy. *Organization*, 16(5), pp. 627-653.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), pp. 199-208.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management Journal*, 28(13), pp. 1319-1350.
- Vaccaro, I.G., Jansen, J.P., Van den Bosch, A.J. & Volberda, H.W. (2012). Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size. *Journal of Management Studies*, 49(1), pp. 28-51.
- Volberda, H. W. (2004). *De flexibele onderneming: strategieën voor succesvol concurreren*. Alphen aan de Rijn, The Netherlands: Kluwer.

- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A., & Heij, C. V. (2013). Management Innovation: Management as Fertile Ground for Innovation. *European Management Review*, 10(1), pp. 1-15.
- Vroom, V. & Pahl, B. (1971). Relationship between age and risk-taking among managers. *Journal of Applied Psychology*, 55(5), pp. 399-405.
- Walker, R. M., Damanpour, F., & Devece, C. A. (2011). Management innovation and organizational performance: the mediating effect of performance management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), pp. 367-386.
- Ward, J. L. (1997). Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family Business Review*, 10(4), pp. 323-337.
- Ward, J. L. (2011). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. Londen, United Kingdom: Macmillan.
- Welsch, J. H. (1993). The impact of family ownership and involvement on the process of management succession. *Family Business Review*, 6(1), pp. 31-54.
- Willard, G. E., Krueger, D. A., & Feeser, H. R. (1992). In order to grow, must the founder go: A comparison of performance between founder and non-founder managed high-growth manufacturing firms. *Journal of Business Venturing*, 7(3), pp. 181-194.
- Willem, A. & Buelens, M. (2009). Knowledge sharing in inter-unit cooperative episodes: The impact of organizational structure dimensions. *International Journal of Information Management*, 29(1), pp. 151-160.
- Wright, C., Sturdy, A., & Wylie, N. (2012). Management innovation through standardization: Consultants as standardizers of organizational practice. *Research Policy*, 41(3), pp. 652-662.
- Yin, R.K. (2013). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zahra, S.A., Hayton, J.C. & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs non-family firms: a resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), pp. 363-81.
- Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family Business Review*, 18(1), pp. 23-40.

BIJLAGEN

BIJLAGE A: INTERVIEWVRAGEN

Algemene bedrijfsinformatie:

- Bedrijfsnaam:
- Oprichtingsjaar:
- Aantal werknemers:
- Jaaromzet:
- Eigendomsstructuur:
- Samenstelling van het management team:

Persoonlijke informatie

- Geslacht:
- Leeftijd:
- Functie:
- Bent u eigenaar van het bedrijf?
- Bent u een familielid?
- Generatie:
- Optioneel: hoe lang bent u lid van het management team?

Vragen:

- Onderwerp: samenstelling top management team
 - o Welke generatie van de familie zit in het management team? (oprichter, partnerschap of consortium)?
 - o Hoeveel generaties van de familie zitten in het top management team?
 - o Wat is de ratio familieleden versus niet-familieleden in het top management team?
- Onderwerp: managementinnovatie
 - o Managementpraktijken: In hoeverre zijn de dagelijkse activiteiten van managers veranderd?
 - o Managementprocessen: Op welke manier zijn de routines binnen het bedrijf, welke de werkzaamheden van managers bepalen, veranderd?
 - o Managementstructuren: Hoe zijn de communicatiestromen binnen de organisatie veranderd?
 - o Managementtechnieken: Hoe zijn de procedures doelen te bereiken veranderd?
 - o Proces: Hoe vindt het proces van managementinnovatie plaats binnen de organisatie?
 - o Proces: Wie bedenkt deze managementinnovaties?
 - o Proces: Wie neemt de uiteindelijke beslissing om managementinnovaties te implementeren?
 - o Proces: Hoe komt besluitvorming tot stand?