

# Technologische innovatie bij familiebedrijven



## **De innovatiekracht van familiebedrijven**

Innovatie is van doorslaggevend belang voor het behouden van een sterke concurrentiepositie en het laten groeien van een onderneming. Onder leiding van het Chief Economist Office voert PwC in 2017 een onderzoek uit naar de innovatiekracht van familiebedrijven. Hiervoor hebben wij een survey afgenomen bij meer dan 100 Nederlandse familiebedrijven, waarvan de meeste een omzet hebben tussen de 100 en 500 miljoen euro. In de tweede fase van het onderzoek nemen wij interviews af bij de CEO's van familiebedrijven. Voor de vergelijking tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven hebben wij gebruik gemaakt van de resultaten van het *Innovatie Onderzoek Nederland*.

## **Technologietrends bij familiebedrijven**

De opmars van nieuwe technologieën is niet te stuiten. Het is niet de vraag *of* bedrijven hierin meegaan, maar *wanneer*. Deze nieuwe technologieën kunnen bedreigingen met zich meebrengen. Cybercrime kost de Nederlandse samenleving jaarlijks naar schatting 8,8 miljard. In bepaalde sectoren vervangen robots laagopgeleide arbeidskrachten. Daarnaast kan de marktpositie van bedrijven zwakker worden indien zij niet meegaan in de technologische veranderingen die concurrenten toepassen.

Van de familiebedrijven die wij hebben ondervraagd, ziet een enkeling een bedreiging in nieuwe technologieën. Slechts drie respondenten hebben in meerdere nieuwe technologieën gevaren gezien voor hun huidige businessmodel. Twee daarvan, werkzaam in de automotive en maakindustrie, hebben robots aangewezen.

Om weerbaar te worden voor bedreigingen en kansen te (blijven) herkennen, is goede kennis van nieuwe technologieën essentieel. Hiertoe kunnen bedrijven

hun werknemers omscholen, of in het aanneemproces selecteren op specialistische ervaring. Samenwerking met technologiepartners en start-ups kan resulteren in nieuwe ideeën voor technologische toepassingen. Ook is een duidelijke innovatiestrategie van belang.

Uit eerder onderzoek van PwC blijkt dat een gestructureerd innovatieproces leidt tot een hogere winstbijdrage vanuit innovatie. Hoe groter de focus op innovatie, hoe meer het oplevert.

## **Megatrends: the essential eight**

Wij verwachten dat de volgende nieuwe technologieën in een tijdsbestek van drie tot acht jaar grote invloed zal hebben op de globale economie, consumentengedrag en commerciële organisaties:

**Cloud computing**  
**Blockchain**  
**Internet of Things**  
**Artificial Intelligence**  
**3D-printing**  
**Virtual reality**  
**Augmented reality**  
**Drones**  
**Robots**

Lees [hier](#) welke invloed deze nieuwe technologieën hebben op uw business model en welke stappen u nu al kunt nemen.



**74%**  
maakt nu al  
gebruik van  
de cloud

### Nieuwe technologieën bieden vooral kansen

Alle deelnemers aan het onderzoek zijn bevestigd over kansen voor het huidige businessmodel. Uit de resultaten blijkt dat zij overwegend positief zijn ingesteld: elke nieuwe technologie is in meer of mindere mate aangemerkt als kans. De cloud wordt het vaakst als kans aangemerkt; virtual reality het minst. Het zien van kansen lijkt zich daadwerkelijk te vertalen in implementatie, aangezien de cloud de meest toegepaste nieuwe technologie is onder onze respondenten.

### Kans voor agrifood sector

De meerderheid van onze respondenten is werkzaam in de agrifood sector. Vanwege een flinke groei in de verwachte bevolkingsaantallen zal de vraag naar voedsel en diervoeding in de nabije toekomst stijgen. Tegelijkertijd zal het aanbod van water en kunstmest in veel gebieden schaarser worden. Hoewel een enkele respondent uit deze sector robots heeft aangemerkt als een bedreiging, vormt het hier ook een grote kans. Door met bijvoorbeeld precisierobots de grond rond de kiem met kunstmest te impregneren gaat minder materiaal verloren en wordt de plant beter bediend.

Aan het einde van het productieproces is er winst te behalen door robots in te zetten tijdens het

verpakkingsproces. De efficiëntie gaat vervolgens omhoog, waardoor de kosten omlaag kunnen. In een globaal opererende markt komt dit ten goede aan de concurrentiepositie van het bedrijf.

### Gebruik van nieuwe technologieën door familiebedrijven

De cloud, high-tech apparatuur en robots vormen de top-drie van meest gebruikte nieuwe technologieën. Maar liefst 74% van de respondenten maakt al gebruik van de cloud; nog eens 16% verwacht het toe te zullen passen in de komende vijf jaar.

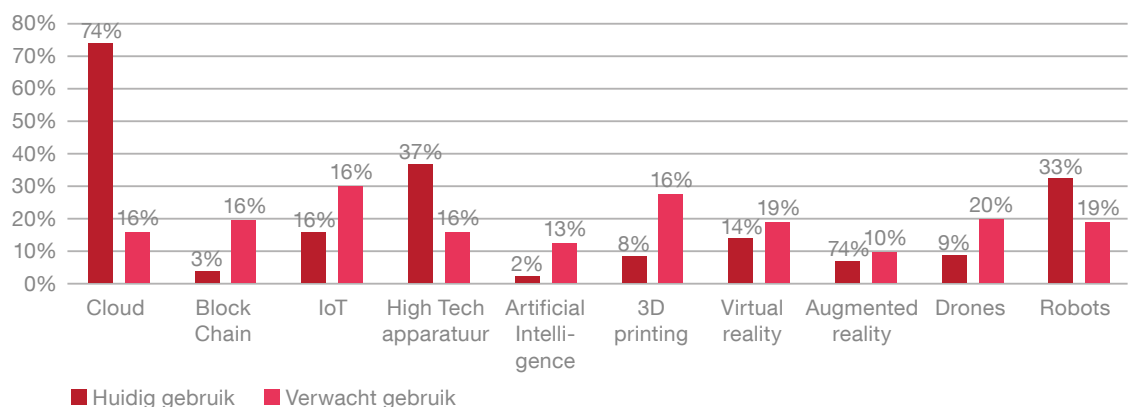
High-tech apparatuur wordt door 52% van onze respondenten gebruikt, of verwacht te worden gebruikt. Dit hoge percentage is niet verwonderlijk, aangezien high-tech apparatuur een verzamelnaam is voor allerlei technologische toepassingen. Robots nemen met 47% de derde plek in op de lijst. De nieuwe technologie met de meeste groeipotentie is het Internet of Things. Met 30% is dit netwerk het vaakst aangemerkt als een technologie die onze respondenten verwachten te gaan gebruiken binnen vijf jaar. Op dit moment past slechts 16% het toe in de bedrijfsvoering.

Meer dan 60% van onze respondenten gebruikt één of twee nieuwe technologieën. Slechts 17% van de bevroegde familiebedrijven gebruikt vier of meer nieuwe technologieën. Deze *technology forward* groep bestaat voornamelijk uit middel- en grote bedrijven - 73% van hen heeft een omzet van meer dan 100 miljoen euro en de resterende 27% heeft een omzet van 35 tot 100 miljoen euro. De meeste kleine bedrijven (met een omzet van minder dan 35 miljoen euro) gebruiken niet meer dan één of twee nieuwe technologieën.

Kijkend naar de leeftijd van de groep die meer dan vier technologieën toepast, valt op dat de meerderheid van hen (ongeveer 54%) al meer dan 50 jaar in bedrijf is. Het zijn dus vaak oudere, meer gevestigde familiebedrijven die nieuwe technologieën omarmen. Oud betekent in dit geval dus zeker niet *ouderwets*.

**60%**  
gebruikt één  
of twee nieuwe  
technologieën

**Figuur 1** Huidig en verwacht gebruik van nieuwe technologieën



**Familiebedrijven werken vooral samen met partijen in het directe ecosysteem**

**Samenwerkend innoveren**

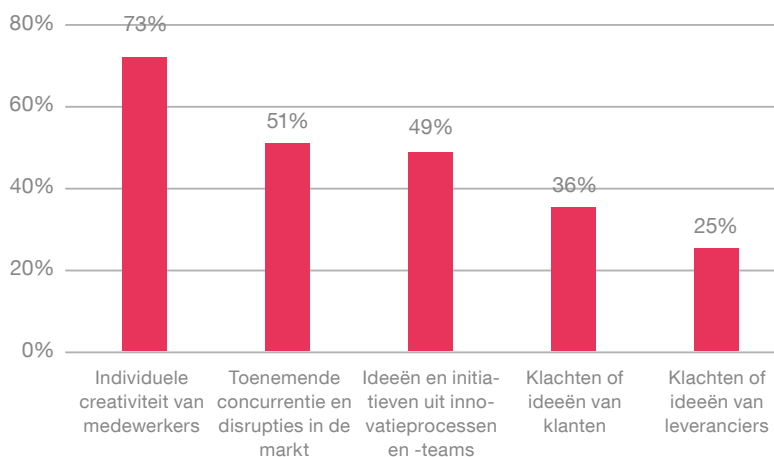
Op de vraag wat er leidde tot een innovatie-”spark”, werd individuele creativiteit van medewerkers door een meerderheid van 73% van de respondenten genoemd. Door mensen van verschillende afdelingen met elkaar te laten samenwerken, kan dit proces versneld worden. Cloud computing helpt hierbij door documenten online beschikbaar te stellen. Alle medewerkers van het bedrijf kunnen toegang krijgen, ongeacht de afdeling waar ze zijn ingedeeld. Kennis kan gedeeld worden via fora, online prikborden en discussiegroepen. Zo blijven ideeën niet steken in email-boxen, maar vinden ze hun weg naar de juiste werknemers over de traditionele organisatiestructuur heen. Het bijeenbrengen van mensen met verschillende capaciteiten en ervaringen kan vervolgens uitmonden in een innovatief idee, dat door meerdere lagen van de organisatie ondersteund wordt.

Familiebedrijven geven aan dat hun klanten (B2B en B2C), supply chain partners en technologie partners de belangrijkste samenwerkingspartners zijn bij innovatie. Het zwaartepunt ligt bij familiebedrijven dus voornamelijk in het directe ecosysteem. Niet-familiebedrijven werken, naast met klanten en technologie partners, ook veel samen met start-ups. Hier zien wij duidelijke verschillen tussen de twee bedrijfstypen. Slechts 16% van de niet-familiebedrijven werkt samen met supply chain partners, terwijl een minderheid van 17% van familiebedrijven een verbintenis aangaat met start-ups. Hier kunnen familie- en niet-familiebedrijven dus van elkaar leren.

**Investeren in innovatie**

Familiebedrijven investeren een lager percentage van hun omzet in innovatie, vergeleken met niet-familiebedrijven. 21% van de niet-familiebedrijven die hebben meegedaan aan het Innovatieonderzoek Nederland, maken meer dan 10% van de omzet vrij voor innovatie. Bij familiebedrijven ligt dit percentage een stuk lager: een merendeel spendeert tussen de 1% en 5% van hun omzet aan innovatie. Dit betekent niet direct dat familiebedrijven minder innovatiekracht hebben. Doordat ze vaak ad hoc innoveren zijn investeringen in innovatie niet direct zichtbaar. Daarnaast ligt de focus van familiebedrijven meer op lange termijndoelen. Zo zegt 43% tijdens de crisis juist meer geld te hebben geïnvesteerd in innovatie. Niet-familiebedrijven daarentegen bewegen vaker mee met de conjunctuur.

**Figuur 2** Wat leidde tot een innovatie-”spark” of Aha-erlebnis?

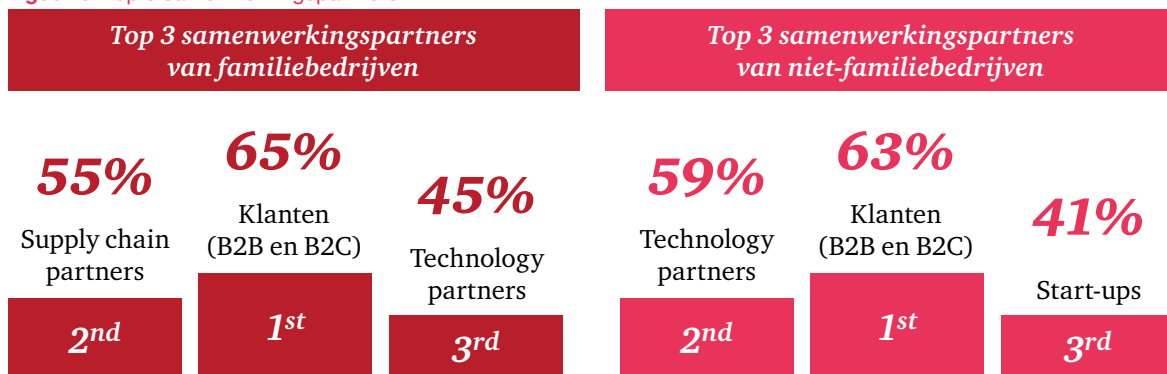


**43% van de familiebedrijven heeft meer geïnvesteerd in innovatie tijdens de crisis**

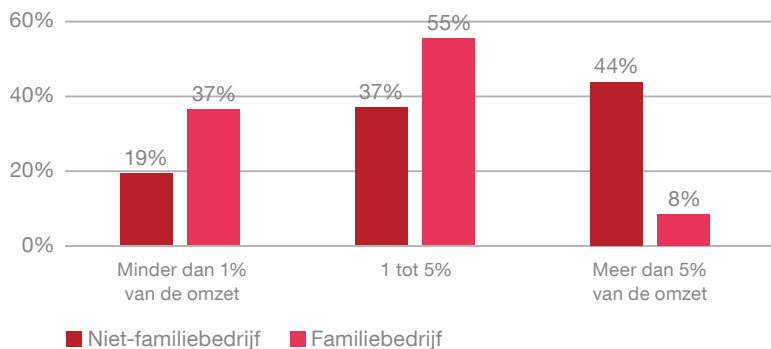
Samenwerken met partijen buiten het eigen bedrijf kan ook tot innovatie leiden. Het Internet of Things leent zich hier goed voor: denk bijvoorbeeld aan een koelkastenfabrikant die software heeft ingebouwd om bedorven voedsel te detecteren door de kennis van een derde partij te gebruiken. Zo kan een bedrijf dat een slimme dienst heeft bedacht, gebruik maken van het technologische expertise van een ander bedrijf en een gecombineerd product op de markt zetten.

Hoewel familiebedrijven vaak een lange termijn focus hebben, hebben ze wel degelijk oog voor veranderingen in de huidige markt. Voor 51% van onze respondenten is toenemende concurrentie en disruptie in de markt de aanleiding tot een innovatie ‘spark’. Zo is toenemende concurrentie, veroorzaakt door zowel vergelijkbare bedrijven als nieuwe technologieën, een bedreiging voor de retail sector. 3D-printing maakt het consumenten mogelijk om zelf producten te printen, waardoor ze waarschijnlijk minder zullen kopen in winkels. Als gevolg van 3D-printing kunnen vooral producenten van plastic goederen met een simpel design, te maken krijgen met veranderende marktomstandigheden. De klant kan het nu immers zelf doen. Retail bedrijven kunnen hierop inspelen

**Figuur 3** Top 3 samenwerkingspartners



**Figuur 4** Percentage van de omzet besteed aan innovatie

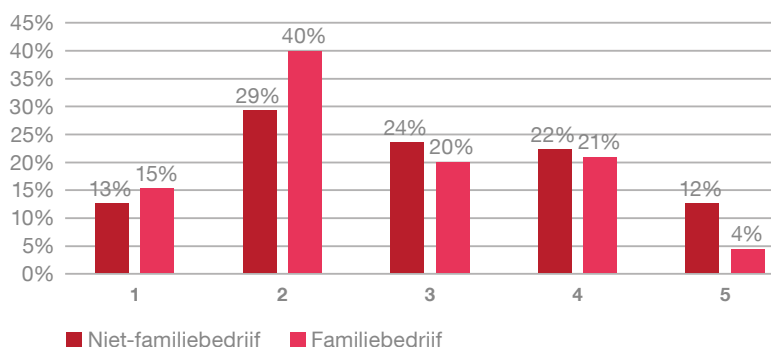


door een 3D-printer tegen vergoeding beschikbaar te stellen in een winkel, of downloadable designs op hun website te plaatsen.

### Wijze van innoveren

Innovatie kan getypeerd worden als incrementeel, radicaal of disruptief. Incrementele innovatie verbetert een product of dienst geleidelijk gedurende een bepaalde tijdsperiode. Radicale innovatie heeft het doel om significante verbeteringen in bestaande producten en diensten teweeg te brengen. Disruptieve innovatie leidt tot compleet nieuwe en revolutionaire producten, diensten of business modellen. Er blijken duidelijke verschillen te bestaan tussen de wijze waarop de ondervraagde familiebedrijven en niet-familiebedrijven innoveren. Familiebedrijven geven sterk de voorkeur aan incrementele innovatie, terwijl hun tegenhangers vaker disruptieve innovatie toepassen. In tegenstelling tot het uitwerken van revolutionaire ideeën, nemen familiebedrijven vaker bestaande producten en diensten als startpunt voor innovatie.

**Figuur 5** Soorten innovatie: van incrementeel (1) naar radicaal (3) naar disruptief (5)



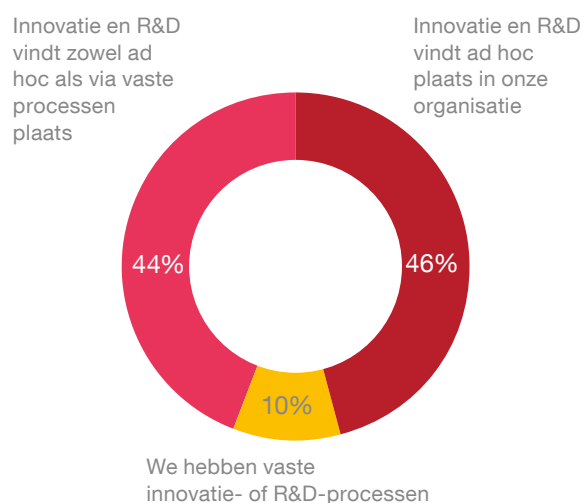
Productinnovatie is de meest toegepaste vorm door familiebedrijven, gevolgd door proces- en IT innovatie. IT-innovatie kan ingezet worden om nieuwe technologieën zoals augmented reality en artificial intelligence door te voeren. Zo biedt augmented reality retail bedrijven de kans om hun klanten via een app

een voorproefje te geven van hun producten.

Artificial intelligence wordt in verschillende sectoren reeds ingezet voor virtuele assistenten zoals chatbots, in spraakherkenningssoftware en voor aandelenhandel met behulp van algoritmen.

Bij 46% van de familiebedrijven vindt innovatie ad hoc plaats, bijvoorbeeld in de day-to-day business. Slechts 10% heeft vaste innovatie en R&D processen geïmplementeerd. Daarnaast zien wij dat de meeste respondenten (40%) innoveren vanuit de eigen business unit. Deze bedrijven hebben geen apart budget gereserveerd.

**Figuur 6** Innovatie vindt binnen familiebedrijven veelal ad hoc plaats, zelfs als er innovatieprocessen zijn



### Financiering en stimuleringsmaatregelen vanuit de overheid

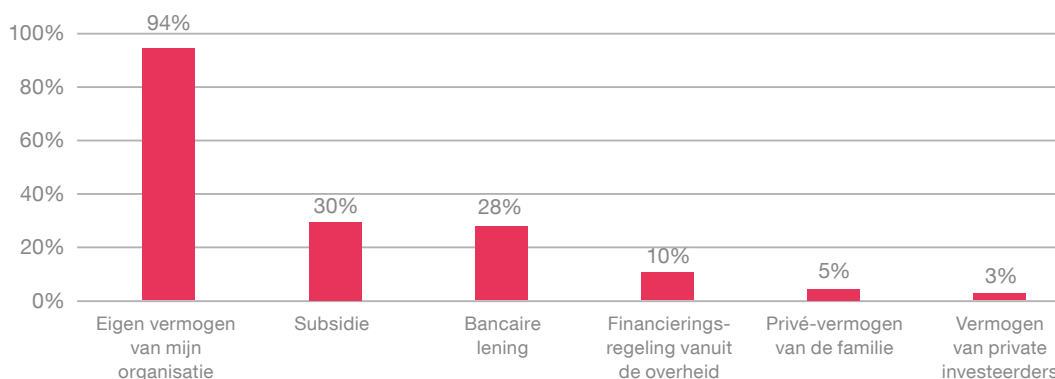
Vrijwel alle respondenten financieren innovatie uit het eigen vermogen van de organisatie. De helft van de respondenten geeft aan nog minstens één andere financieringsbron te hebben, zoals een bancaire lening of vermogen van private investeerders. Subsidies en/of andere financieringsmogelijkheden vanuit de overheid wordt naast het eigen vermogen het meest gebruikt om innovatie te bekostigen.

De meest gebruikte stimuleringsmaatregel van de overheid is de WBSO. Andere regelingen zoals de Innovatiebox en de 30%-regeling voor kennismigranten worden relatief weinig gebruikt. De helft van de respondenten maakt helemaal geen gebruik van de mogelijkheden van de overheid. Bij deze groep lijkt veel onduidelijkheid te bestaan over de mogelijkheden. Bij de vraag waarom zij geen gebruik maken van stimuleringsmaatregelen wordt namelijk vooral het volgende opgemerkt: “onbekend en ontoegankelijk”, “waarschijnlijk lastig toepasbaar”, “te veel rompslomp” en “kost te veel tijd”.

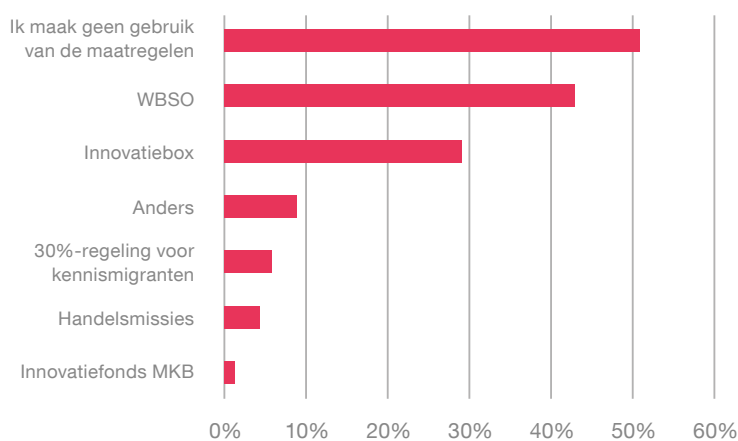


**Figuur 7** Financieringsbronnen voor innovatie

*Innovatie wordt vooral gefinancierd met eigen vermogen*



**Figuur 8** Gebruik van innovatie-ondersteunende maatregelen vanuit de overheid



### Het resultaat van innovatie

Innovatie leverde de ondervraagde familiebedrijven nieuwe medewerkers en nieuwe producten op. Drie bedrijven hebben het afgelopen jaar honderd nieuwe medewerkers of meer aangetrokken als direct resultaat van innovatie. Zonder deze uitschieters namen onze respondenten gemiddeld zeven nieuwe medewerkers aan dankzij innovatie. Als we de aantallen bij elkaar optellen, zijn er in het afgelopen jaar bijna 900 arbeidsplaatsen gecreëerd als direct resultaat van innovatie.

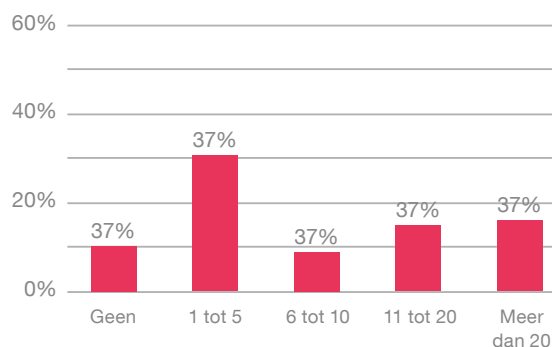
Ook heeft innovatie geleid tot de ontwikkeling van nieuwe producten. Meer dan de helft van de familiebedrijven heeft in de afgelopen vijf jaar één tot vijf nieuwe producten gelanceerd, en een derde zelfs (veel) meer dan vijf.

### Knelpunten bij innovatie

Bij familiebedrijven is lang niet altijd een duidelijke innovatiestrategie geformuleerd. Dit kan tot problemen leiden. Respectievelijk 33% en 27% van onze respondenten geven namelijk de strategie en innovatieprocessen aan als knelpunten bij innovatie. Niet-familiebedrijven hebben vaker problemen met het vinden van de juiste financiering. Weinig respondenten uit deze groep hebben juist de strategie en processen aangemerkt als knelpunten.

Het belangrijkste obstakel op de weg naar innovatie is bij familiebedrijven het tempo waarmee innovaties worden geïmplementeerd. De tijd die het kost om een nieuw product daadwerkelijk op de markt te brengen wordt vaak ervaren als te lang. Met name bij het invoeren van digitale innovaties kan dit een probleem vormen. Het tempo waarmee digitale toepassingen zich opvolgen ligt erg hoog, er worden constant nieuwe toepassingen bedacht. Snel inspringen op nieuwe ontwikkelingen is hierbij cruciaal, voordat een nieuwe technologie vervangen wordt door een betere toepassing.

**Figuur 9** Nieuwe producten als resultaat van innovatie



*Innovatie heeft geleid tot 900 nieuwe arbeidsplaatsen*



### ***Aanbevelingen voor het familiebedrijf***

Veel familiebedrijven die hebben meegedaan aan dit onderzoek passen reeds een of meerdere nieuwe technologieën toe in hun bedrijfsvoering. Als zij deze technologieën nu nog niet gebruiken, verwachten velen deze in te zetten in de nabije toekomst. Onze respondenten lijken dan ook een positieve houding te hebben jegens nieuwe technologieën: zij zien vaak kansen voor het business model.

Familiebedrijven financieren innovatie voornamelijk met eigen vermogen. Er wordt relatief weinig gebruik gemaakt van stimuleringsmaatregelen vanuit de overheid. Dat is jammer, want regelingen zoals de Innovatiebox en overheidssubsidies vormen een waardevolle aanvulling op het innovatiebudget van (familie)bedrijven.

### ***Samenwerken met start-ups kan leiden tot nieuwe ideeën***

Samenwerking, zowel intern als extern, is een belangrijk middel om de ontwikkeling van nieuwe ideeën te stimuleren. Hier zien we dat familiebedrijven kunnen leren van niet-familiebedrijven, door meer samen te werken met start-ups. Bedrijven die ervaring hebben met start-ups raden aan om open te communiceren over wederzijdse verwachtingen en haalbare doelen te formuleren. Daarnaast is het belangrijk om kleine teams samen te stellen die onafhankelijk van de rest van het bedrijf beslissingen mogen maken.

Door op deze manier om te gaan met samenwerking, krijgt innovatie een duidelijke plek in de innovatiestrategie. Een heldere strategie zorgt ervoor dat bedrijven weerbaar zijn voor veranderingen in de markt. Een gestructureerd proces leidt tot een hogere winstbijdrage aan innovatie, wat vervolgens een hogere opbrengst van innovatie tot gevolg heeft. Dit zorgt ervoor dat familiebedrijven die kansen zien, ze ook daadwerkelijk kunnen pakken.

Neem voor meer informatie contact op met:

**Jan Willem Velthuisen**  
Chief Economist

+31 (0)88 792 75 58  
jan.willem.velthuisen@nl.pwc.com

**Renate de Lange**  
Partner

+31 (0)88 792 39 58  
renate.de.lange@nl.pwc.com

**Casper de Nooijer**  
Director

+31 (0)88 792 19 35  
casper.de.nooijer@nl.pwc.com



De inhoud van de [publicatie] is bestemd voor algemene informatiedoeleinden en dient niet ter vervanging van professioneel advies.

© 2017 PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289). Alle rechten voorbehouden. PwC verwijst naar de Nederlandse firma en kan soms naar het PwC-netwerk verwijzen. Elke aangesloten firma is een afzonderlijke juridische entiteit. Kijk op [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) voor meer informatie.