

Het familiebedrijf als merk: innovatie door traditie

Op zoek naar de balans tussen geschiedenis en innovatie in de positionering van familiebedrijven

Inhoudsopgave

Voorwoord	03
Merkwaarde voor familiebedrijven	05
Traditie versus innovatie	06
Merkpositionering	07
Onderzoek	08
Resultaten	10
Conclusies en aanbevelingen	12



In samenwerking met:

Roger Pruppers (1977) werkt als docent marketing bij de Amsterdam Business School (Universiteit van Amsterdam). Zijn onderzoek richt zich op merkenmanagement, merkpositionering en consumentenreacties op merkstrategieën. Naast zijn wetenschappelijke baan verzorgt hij presentaties en trainingen over con met Machiel Gosschalk en EY ontwikkelt Roger een onderzoeksproject over de rol van merken binnen familiebedrijven, waarvan dit rapport een onderdeel is.

De studie werd uitgevoerd met ondersteuning van Anastasia Avram MSc. We danken haar voor haar waardevolle bijdragen aan de ontwikkeling en uitvoering.



Voorwoord

Een nieuw tijdperk, een nieuw imago

Ik ben geboren en opgegroeid in een familiebedrijf, dus de dynamiek van familiebedrijven heeft me altijd gefascineerd. Wat me enorm boeit, is de manier waarop familiebedrijven en hun eigenaren hun potentieel kunnen waarmaken. Groei verwijst niet alleen naar omzet of aantal werknemers, maar gaat ook over de groei van het bedrijf en de familie zelf. Een bedrijf dat goed wordt georganiseerd en beheerd, maar dit ook regelt voor de familie. Een bedrijf dat bestand is tegen veranderende (markt)omstandigheden en professioneel genoeg is om hierop te reageren. Want niet alleen reactie, maar ook actie zit in de genen.

We zien dat familiebedrijven – beetje bij beetje – een nieuw imago krijgen. Aangedreven door de financiële crisis bleken ze opeens de redders van de Nederlandse economie. Niet alleen in Nederland, maar ook wereldwijd weten zij beter te presteren. Maar, hoe moeten familiebedrijven met dit nieuwe imago omgaan? 'Van oudsher worden wij gezien als traditioneel en log, maar nu behoren we ineens tot de top van de innovatieve bedrijven in Nederland.' Een nieuw tijdperk, een nieuw imago en een nieuwe aanpak.

Hoe dit komt? Wij denken vaak dat de kern van familiebedrijven in een authentiek ambacht schuilt en in de kracht om te innoveren. Van generatie op generatie is dit doorgegeven. Daarom linken consumenten en bedrijven onbewust het hedendaagse familiebedrijf aan 'het bedrijf van toen'. Maar bijzonder is: als je deze denkwijze omdraait, kun je stellen dat familiebedrijven er

juist alles aan doen om het bedrijf *generation proof* te maken en zo te blijven bestaan. De verandering in de perceptie van consumenten vindt nu plaats, en het is aan familiebedrijven om hierop in te spelen. Mijn doel: familiebedrijven trots(er) maken.

Ook onderzoeker en docent Roger Pruppers werd geprikkeld door dit thema. Toen hij en ik spraken over een onderzoekstraject, bood EY gelijk haar hulp aan. De resultaten bieden namelijk nieuwe inzichten in familiebedrijven, een segment dat EY extreem belangrijk vindt. EY heeft ons dan ook enorm ondersteund, onder andere door klanten en relaties voor te stellen om mee te werken aan ons onderzoek. En ja, dat deden ze met veel plezier en openheid. Daarom is dit onderzoeksproject niet alleen relevant voor de wetenschap, maar ook voor EY. Elke stap die ons helpt familiebedrijven beter te begrijpen en te adviseren, grijpen we met beide handen aan.

De samenwerking tussen Roger en EY leverde in 2018 al het eerste onderzoek op, dat met veel belangstelling ontvangen is: '*Het familiebedrijf is een marketingtool*'. Zie <https://www.ey.com/Publication>. Met deze nieuwe studie zetten we een vervolgstap en duiken we in de merkassociaties en -positionering van familiebedrijven.

Voor u ligt een samenvatting van de opmerkelijkste bevindingen uit dit tweede onderzoek: Innovatie door traditie. Ik hoop dat u net zoveel verrassende inzichten opdoet als wij hebben gedaan.

Machiel Gosschalk

EY Leader Next Generation of Family Businesses Netherlands



Merkwaarde voor familiebedrijven



Binnen de wereldeconomie vormen familiebedrijven een onmisbare component. Volgens een studie van het Center for Family Business aan de Universiteit van St. Gallen heeft circa 80% van alle bedrijven wereldwijd de 'familiestatus'. Hiermee vormen ze een essentiële factor voor economische groei en werkgelegenheid (Peterson-Withorn, 2015). Juist daarom is het opmerkelijk dat er pas recent meer fundamenteel onderzoek naar familiebedrijven plaatsvindt. Zeker het marketing- en merkenbeleid biedt ruimte voor nieuwe inzichten. Het belang van de familiestatus voor marketing is evident, zoals ook blijkt uit de *'EY Global survey of the world's largest family businesses'*. Zo'n driekwart van de familiebedrijven communiceert de familiestatus actief om:

- ▶ een sterke identiteit te bouwen;
- ▶ zich te onderscheiden van de concurrentie; en
- ▶ vertrouwen te wekken bij verschillende stakeholders.

Automatische associaties

Uit ons eerdere onderzoek (*'Het familiebedrijf is een marketingtool'*, 2018) bleek het belang al om de familiestatus in te zetten bij merkenbouw. In dit vervolgonderzoek zetten we de volgende stap: wat betekent

de familiestatus specifiek voor het merkimago en de merkpositionering? En welke mogelijkheden en valkuilen levert dat op? Volgens een recent literatuuroverzicht over merkimago (Sageder et al., 2018) krijgen familiebedrijven bepaalde associaties 'cadeau' op basis van hun familiestatus. De meeste daarvan zijn onmiskenbaar positief. Zo worden familiebedrijven automatisch gezien als meer betrouwbaar, authentiek en verantwoordelijk. Aan de andere kant zijn er ook minder prettige associaties: consumenten beschouwen familiebedrijven als inflexibel, gesloten en weinig dynamisch.

'Heritage'

Achter veel van die associaties schuilt een sterke link tussen familiebedrijven en hun geschiedenis en tradities. In het Engels noemen we dit *'heritage'*. Dit kan bijdragen aan de positieve associaties, maar het creëert ook een dilemma: een scherpe focus op traditie en historie kan het beeld versterken dat familiebedrijven vastgeroest, statisch en/of weinig innovatief zijn – ook al is de werkelijkheid anders. Die mogelijke tegenstelling is de basis van dit onderzoek, maar ook de vraag: hoe ga je hiermee om in de merkpositionering?

Traditie versus innovatie



Er is veel documentatie over de waarde van geschiedenis en erfgoed, en de communicatie daarover door familiebedrijven. Hun identiteit weerspiegelt hun cultuurgood (Blombäck & Brunninge, 2013). Ook hebben ze vaak rijke tradities, waarmee ze consumenten aan hun verleden kunnen binden (Brown et al., 2003). Zo kan traditie vanuit merkpositionering een onderscheidende factor zijn, een *Point of Difference* (Hudson, 2011). Het erfgoed van een familiebedrijf zien we als een waardevol en moeilijk te imiteren resource, die een concurrentievoordeel kan genereren (Craig et al., 2008). Een voorbeeld: drankenmerk Bacardi gebruikte de slogan *'Untameable since 1862'* om de merkwaarde te verbinden aan de bedrijfsgeschiedenis en de rol van de Bacardi-familie.

Oud(erwets)

De rol van innovatie binnen familiebedrijven is minder eenduidig beschreven. Er heerst vooral een kloof tussen consumentenassociaties en het daadwerkelijke innovatievermogen van familiebedrijven. Consumenten zien familiemerken als inflexibel (James & Harvey, 1999), gericht op stabiliteit (Kellermanns & Eddleston, 2006), conservatief

en uiteindelijk minder innovatief dan non-familiebedrijven (Gómez-Mejía et al., 2007). Volgens Kellermanns & Eddleston (2006) komt dit vooral door de sterke verbintenis tussen familiebedrijven en hun geschiedenis, die de associatie 'oud(erwets)' met zich meebrengt.

Wel innovatief

Toch weerspiegelen die consumentenpercepties lang niet altijd de werkelijkheid. Uit innovatiestudies blijkt dat oprichters in eerste instantie ondernemers zijn (Beck et al., 2011) en dat familiebedrijven vaak zelfs beter innoveren – juist omdat ze het geduld en de tijd hebben om innovaties materieel te maken (Kellermanns et al., 2008). Ook halen ze meer voordeel uit hun investeringen. Bijvoorbeeld in de vorm van octrooien, frequentere introductie van nieuwe producten en hogere innovatie-opbrengsten (Forbes, 2018). Onderzoek naar ondernemerschap concludeert daarom dat familiebedrijven gemiddeld juist sterk innovatief zijn (Massis et al., 2016).

Merkpositionering



Maar waarom denken consumenten het tegenovergestelde? Het antwoord ligt wellicht in de theorie over merkpositionering. Een sterk gepositioneerd merk bezit zowel *Points of Difference* als *Points of Parity* (Keller, 2013). De rol van Points of Difference (PoD) is helder: ze creëren onderscheid ten opzichte van de concurrentie. Ofwel, dit zijn de Unique Selling Points (USP's), de *reasons to buy*. Maar Points of Difference maken alleen het verschil als de Points of Parity (PoP) ook afgedekt zijn: de minimumvereisten om een van de opties te zijn, deel uit te maken van de *consideration set* van de consument. Simpel gezegd: een klant shopt pas bij de goedkopere (PoD) Aldi-supermarkt als hij ervan overtuigd is dat de producten kwalitatief goed genoeg zijn (PoP). Zonder die overtuiging levert de prijs-PoD geen enkele waarde op voor het merk.

Merkpositioneringsdilemma

Daarin zit ook de mogelijke complicatie: bepaalde merkassociaties correleert de consument automatisch negatief, *Correlational Points of Parity* genoemd. De combinatie van prijs en kwaliteit is een fundamenteel voorbeeld, maar ook 'krachtig' versus 'veilig', of 'voedzaam' versus 'smakelijk'. Communiceren over de ene associatie zet de andere vanzelf onder druk, omdat consumenten een conflict in de combinatie ervaren. Dit noemen we het merkpositioneringsdilemma (Keller et al., 2002). Het kan dus

dat 'traditie' en 'innovatie' zo'n Correlational Point of Parity vormen, een tegenstelling in het hoofd van de consument. Inzetten op 'tradities' en 'geschiedenis' zet dan automatisch de percepties van 'innovativiteit' en 'flexibiliteit' onder druk.

Reasons to Believe

Het probleem draait fundamenteel om (een gebrek aan) geloofwaardigheid. Communiceer daarom *Reasons to Believe* ter ondersteuning van de basisclaim, luidt het advies (Janiszewska & Insch, 2012). Reasons to Believe (RtB's) zijn de elementen die een boodschap onderbouwen en geloofwaardigheid geven. Een Consumentenbond-test is een goed voorbeeld van een RtB die de PoD 'beste geluid' voor een Denon-platenspeler ondersteunt. Of een boodschap als '0% parabenen' maakt de claim 'natuurlijk' van Neutral-deodorant geloofwaardig. Juist wanneer associaties negatief samenhangen, kunnen sterke RtB's de schijnbare tegenstelling tussen merkassociaties uit de weg ruimen. Volgens Urde en collega's (2007) is er zelfs geen reële tegenstelling tussen de communicatie over merktradities en innovatie, maar zouden familiemerken vooral sterke RtB's voor *beide associaties* moeten ontwikkelen. Op die manier maken ze de combinatie geloofwaardig.

Onderzoek



Onderzoeksvragen

De combinatie van de family business-literatuur en merkpositioneringstheorie leidt tot de volgende hoofdvraag van ons onderzoek:

Hoe reageren consumenten op claims van familiebedrijven die hun merk positioneren op basis van traditie en/of innovatie?

Deze hoofdvraag hebben we opgesplitst in drie deelvragen:

- 1 Is een positionering op basis van innovatie inderdaad problematisch voor familiebedrijven?
- 2 Wordt dat probleem versterkt door een combinatie met een claim op basis van traditie?
- 3 Kan het probleem verminderd – of zelfs verholpen – worden door een sterkere inzet op Reasons to Believe (RtB's) als onderbouwing voor de claims?

Aanpak

Om deze vragen te beantwoorden, hebben we een online experiment opgezet. Hierbij stelden we de respondenten bloot aan verschillende versies van merkpositionering van familiebedrijven. We selecteerden meerdere typische familiemerken als stimulusmateriaal, met een achtergrond in uiteenlopende productcategorieën. Daarbij moesten beide kernassociaties (traditie en innovatie) relevant zijn, zoals bijvoorbeeld bij horloges en kaas. Aan deze studie namen 225 respondenten uit een online consumentenpanel deel. Ze werden willekeurig aan condities toegewezen, en reageerden via een online vragenlijst op statements over de verschillende positioneringsclaims. Ook gaven zij hun mening over de merken en de geloofwaardigheid van de claims.

Stimuli

Op drie niveaus varieerden we de manier en mate waarin een merkboodschap werd gecommuniceerd:

- 1 Helemaal niet.
- 2 Een algemene claim.
- 3 Een claim die werd onderbouwd met RtB's.

Deze claims gingen over traditie, innovatie of (geen van) beide. Zo richtte de innovatieclaim van horlogemerkt Patek Philippe (een van de gebruikte merken) zich vooral op de 'voorwaartse blik' van het label, met een focus op vernieuwing in processen en collecties. De RtB's die aan bepaalde scenario's toegevoegd werden, gaven verdere onderbouwing aan de claim. Ook benoemden we specifieke innovaties, zoals het gebruik van biosensoren en draadloze compatibiliteit met smartphones. Een algemeen overzicht van de claims en scenario's vindt u in figuur 1.

Figuur 1. Overzicht van claims en scenario's

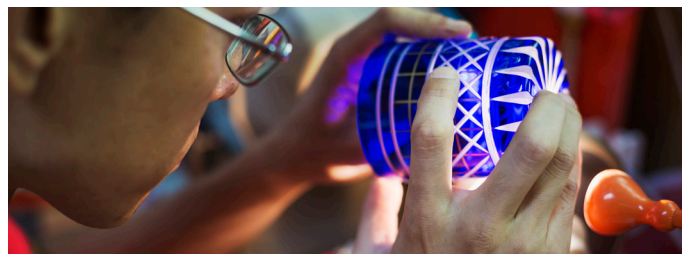
Controlegroepen

Algemene merkinformatie over categorie, producten en familie-achtergrond.



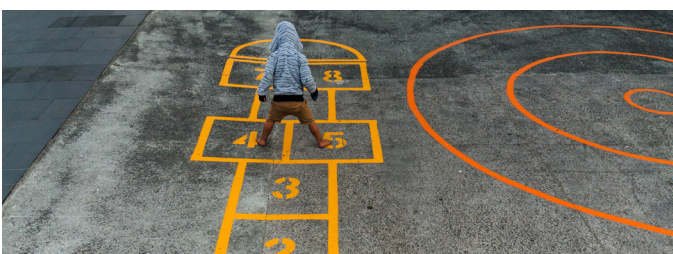
Traditieclaim

Focus op erfgoed, traditie en geschiedenis, om brug te slaan tussen verleden, heden en toekomst.



Innovatieclaim

Focus op innovatie en vernieuwing, om productkwaliteit te verbeteren en merk te revitaliseren.



Reasons to Believe voor traditie

Jaar van oprichting/leeftijd, historisch aantal generaties, specifieke activiteiten om erfgoed in stand te houden (zoals een museum).



Reasons to Believe voor innovatie

Specifieke product- en procesinnovaties per merk (zoals biosensoren in horloges), ontvangen prijzen op innovatiegebied.

Resultaten



Familiebedrijven en innovatie

De geloofwaardigheid van de boodschap bepaalt sterk het effect van de verschillende positioneringsclaims op de merkevaluatie. Met andere woorden: de positioneringsboodschappen verschillen eerst in de mate waarin consumenten ze *geloven*, wat vervolgens hun *evaluatie* van het merk beïnvloedt.

Voor deelvraag 1 heeft zo'n innovatieclaim inderdaad een negatief effect: het leidt tot een significant lagere merkevaluatie dan bij een neutrale merkpositionering (zie figuur 2). Dat lijkt de theorie te ondersteunen dat consumenten familiebedrijven niet per definitie met innovatie associëren, waardoor een dergelijke claim (juist met een sterke onderbouwing met RtB's) zeker niet het gewenste effect heeft.

Zo'n potentieel negatief effect van een individuele claim vinden we niet als de boodschap gerelateerd is aan traditie. Dit bevestigt dat beide associaties een andere positie en rol hebben in het associatief netwerk van een familiebedrijf.

Traditie versus innovatie

Bij deelvraag 2 verwachtten we dat dit effect versterkt werd bij een combinatie van een innovatieclaim en een traditieclaim, omdat die associaties in het hoofd van consumenten wellicht negatief correleren (Correlational Point of Parity). Toch zien we dit patroon niet in de data. Combinaties van de twee verschillende claims (zonder RtB's) scoren niet significant anders dan neutrale claims. Dit wijst erop dat deze boodschappen in de ogen van de consument niet per definitie met elkaar conflicteren.

Rol van Reasons to Believe

Toch vervullen RtB's een fundamentele rol in de positionering – al ligt dit niet direct in lijn met de verwachting in deelvraag 3. De toevoeging van RtB's (wanneer een familiebedrijf zowel over traditie als innovatie communiceert) leidt weliswaar tot een betere merkevaluatie, maar dit patroon is niet statistisch significant.

Figuur 2. De relatie tussen merkevaluatie, traditieclaim en innovatieclaim



De kern van het verhaal zit in de statistische interactie tussen de beide claims: wordt een traditieclaim 'toegevoegd' aan een innovatieclaim, dan zien we een significant betere merkevaluatie (zie de rechterkant in figuur 2). De individuele traditieclaim sorteert dit effect niet. Bovendien verbetert de merkevaluatie alleen als beide claims worden ondersteund met een RtB. Dit heeft twee belangrijke implicaties:

- 1 Het bevestigt dat traditie en innovatie niet per definitie een paradox vormen in het hoofd van de consument. Integendeel: bij krachtige, gedetailleerde communicatie kunnen ze elkaar zelfs versterken (bijvoorbeeld met ondersteuning van een RtB).
- 2 RtB's lijken vooral de impact van de onderliggende claim te versterken. Dat kan positief werken, zoals net beschreven. Maar we zien ook dat een verlaagde evaluatie wordt bekrachtigd door een claimondersteuning: het negatieve effect op de merkevaluatie van een innovatieclaim gebeurt alleen als die claim onderbouwd – en dus versterkt – wordt door een RtB.

Overall: positieve merkevaluaties

Overigens gaat het om relatieve verschillen, bijvoorbeeld tussen onderlinge scenario's. Alle positioneringsclaims leiden namelijk tot een positieve merkevaluatie (significant boven het middelpunt van de schaal). Dit komt ongetwijfeld door onze merkkeuze: we selecteerden sterke familiemerken, met een heldere basisclaim. Met andere woorden: een strakke positionering kan een merk vooruithelpen, maar een minder duidelijk verhaal vernietigt de merkwaarde niet direct. Tot slot vinden we geen significant andere patronen in de verschillende productcategorieën.

Conclusies en aanbevelingen



Geloofwaardig en Traditioneel

Traditie en innovatie zijn typische merkassociaties voor familiebedrijven. Eerder onderzoek bestempelde ze als 'tegenpolen', die een conflict veroorzaken in het hoofd van de consument. Volgens ons onderzoek kunnen familiebedrijven dit vermijden door heldere communicatie over beide claims. En wanneer deze claims ondersteund worden door relevante RtB's, lijken ze elkaar zelfs te versterken. Kortom, de taak voor brandmanagers is niet om tussen deze associaties keuzes te maken en prioriteiten te stellen, maar om Traditioneel en geloofwaardig over ze te communiceren.

Positioneringskans

De complementariteit tussen traditie en innovatie is een uitgelezen positioneringskans – juist voor familiebedrijven. Familiemerken overleven door hun 'heritage', die diep verankerd zit in hun merkidentiteit. Het familiebedrijf heeft meerdere generaties overleefd, een reputatie opgebouwd en daarmee van consumenten vertrouwen voor de toekomst gekregen (Santos et al., 2016). Blombäck and Brunninge (2013) onderzochten in Zweden hoe familiebedrijven hun geschiedenis relevant kunnen maken voor de toekomst. Succesvolle merken legden de nadruk op toekomstige

generaties en de link tussen de huidige activiteiten en de bedrijfscultuur. Maar ook op het gebruik van eerder opgebouwde kennis voor toekomstige activiteiten.

Innovatie door traditie

Op die manier kunnen familiebedrijven hun merkgeschiedenis juist als instrument inzetten. De 'heritage' vertelt dat de onderneming *juist* door continue vernieuwing en innovatie bleef bestaan. Dit communiceert tijdloosheid in plaats van historie. Zo wordt de geschiedenis van een merk praktisch de RtB voor innovatie: 'We zijn als merk in staat om te blijven vernieuwen, anders hadden we het nooit al die tijd gered.' Volgens Massis et al. (2016) laten specifiek familiebedrijven de vertaling van het verleden naar de toekomst zien: niet alleen innovatie *in combinatie met* traditie, maar zelfs innovatie *door* traditie.

Praktijkvoorbeelden

De merken in dit onderzoek zijn interessante voorbeelden: ze dragen de balans en onderlinge steun tussen de kernassociaties sterk uit. Een merk als Patek Philippe wordt omschreven als 'een combinatie van traditie en innovatie; eigentijds, maar toch tijdloos ontwerp' (Mun-Delsalle,



2015). Vervolgens worden er voorbeelden (RtB's) uit de rijke historie, maar ook uit de huidige collectie aangehaald. Op de website (patek.com) profileert het label zich als 'a tradition of innovation'. Ook in de bedrijfsgeschiedenis komen herhaaldelijk en expliciet innovaties als RtB's voorbij.

Een ander internationaal familiemerke is Di Bruno Brothers (dibruno.com), oorspronkelijk een kaaswinkel, maar inmiddels een bredere 'specialty food retailer'. Di Bruno communiceert de familiecomponent expliciet in de merknaam, en heeft 'Culinary Pioneers since 1939' als slogan. Ook hier zien we een directe connectie tussen historie ('since 1939') en innovatie ('Pioneers'). Beide claims sluiten naadloos op elkaar aan en worden verder onderbouwd met een 'brand (hi)story', gelardeerd met culinaire vernieuwingen uit het rijke merkverleden ('We started a cheese revolution').

Zo blijkt dat familiebedrijven de tegenstelling tussen traditie en innovatie in het hoofd van de consument kunnen vermijden door:

- ▶ de innovatieboodschap rechtstreeks te koppelen aan én te integreren in een verhaal over traditie, waardoor ze elkaar aanvullen in plaats van tegenwerken;
- ▶ een strakke onderbouwing met RtB's te bieden, waarbij de 'heritage'-factor zelfs als RtB voor de innovatieclaim kan dienen: 'Innovation through tradition'.

Aanbevelingen

Adviezen om de familiestatus beter in de merkpositionering te verwerken:

- ▶ **Vertrouw niet (alleen) op intuïtie en ervaring.** Onderzoek naar merkpercepties hoeft geen 'rocket science' te zijn, en kan bijzonder waardevolle inzichten opleveren.
- ▶ **Zet het familiekapitaal in de etalage.** Mits goed gecommuniceerd, kan de familiestatus verschil maken in het hoofd van de (potentiële) consument. Goede positionering en marketingcommunicatie kunnen die merkwaarde maximaliseren.
- ▶ **Laat merkassociaties elkaar versterken.** Veel typische familiemerkeassociaties koppelt de klant onbewust. Zoals historie, authenticiteit, betrouwbaarheid en kwaliteit. Maak daar gebruik van en koppel ze in de communicatie óók aan elkaar. Zelfs schijnbaar tegengestelde associaties (zoals traditie en innovatie) versterken elkaar onder de juiste omstandigheden.
- ▶ **Wees concreet.** Een holle claim overtuigt niemand, en maakt dus ook geen verschil. Zoek naar mogelijkheden om de positionering concreet en geloofwaardig te maken: welke RtB's kunnen het verhaal onderbouwen?

Literatuurlijst

- ▶ Beck, L., Janssens, W., Debruyne, M., & Lommelen, T. (2011). A study of the relationships between generation, market orientation and innovation in family firms. *Family Business Review*, 24(3), 252-272.
- ▶ Blombäck, A., & Brunninge, O. (2013). The dual opening to brand heritage in family businesses. *Corporate Communications: An international journal*, 18(3), 327-346.
- ▶ Brown, S., Kozinets, R. V., & Sherry Jr., J. F. (2003). Teaching old brands new tricks: Retro branding and the revival of brand meaning. *Journal of marketing*, 67(3), 19-33.
- ▶ Craig, J. B., Dibrell, C., & Davis, P. S. (2008). Leveraging family-based brand identity to enhance firm competitiveness and performance in family businesses. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 351-371.
- ▶ Di Bruno Bros. (2018). About us. Retrieved from [dibruno.com: https://dibruno.com/about-us/](https://dibruno.com/about-us/)
- ▶ EY. (2014). Staying power: how do family businesses create lasting success? EY. Retrieved from <http://www.ey.com/gl/en/services/strategic-growth-markets/familybusiness/ey-how-do-family-businesses-create-lasting-success>
- ▶ Forbes. (2018, March 1). The Innovative Power of Family Firms. Retrieved May 2018, from [forbes.com: https://www.forbes.com/sites/adigaskell/2018/03/01/the-innovativepower-of-family-firms/#1085e8947052](https://www.forbes.com/sites/adigaskell/2018/03/01/the-innovativepower-of-family-firms/#1085e8947052)
- ▶ Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007, March 1). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.
- ▶ Hudson, B. T. (2011). Brand heritage and the renaissance of Cunard. *European Journal of Marketing*, 45(9/10), 1538-1556.
- ▶ James, J., & Harvey, S. (1999). What can the family contribute to business? Examining contractual relationships. *Family Business Review*, 12(1), 61-71.
- ▶ Janiszewska, K., & Insch, A. (2012). The strategic importance of brand positioning in the place brand concept: elements, structure and application capabilities. *Journal of International Studies*, 5(1), 9-19.
- ▶ Keller, K. (2013). *Strategic brand management: Global edition*. Pearson Higher Ed.
- ▶ Keller, K. L., Sternthal, B., & Tybout, A. (2002). Three questions you need to ask about your brand. *Harvard business review*, 80(9), 80-89.
- ▶ Kellermanns, F.W., & Eddleston, K. A. (2006, November 6). Corporate Entrepreneurship in Family Firms: A Family Perspective. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(6), 809-830.
- ▶ Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Barnett, T., & Pearson, A. (2008). An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects on entrepreneurial behavior in the family firm. *Family Business Review*, 21(1), 1-14.
- ▶ Massis, A. D., Frattini, F., Kotlar, J., Petruzzelli, A. M., & Wright, M. (2016). Innovation through tradition: lessons from innovative family businesses and directions for future research. *Academy of Management Perspectives*, 30(1), 93-116.
- ▶ Mun-Delsalle, Y.J. (2015). Patek Philippe Celebrates 175 Years Of Success By Keeping It All In The Family. *Forbes.com*, November 7 2015.
- ▶ Patek Philippe. (2018). The History of Patek Philippe from 1839 until today. Retrieved from [patek.com: https://www.patek.com/en/company/history](https://www.patek.com/en/company/history)
- ▶ Peterson-Withorn, C. (2015, April 20). New Report Reveals The 500 Largest Family-Owned Companies in The World.
- ▶ Sageder, M., Mitter, C., & FeldbauerDurstmüller, B. (2018). Image and reputation of family firms: a systematic literature review of the state of research. *Review of Managerial Science*, 12(1), 335-377.
- ▶ Santos, F. P., Burghausen, M., & Balmer, J. M. (2016, January). Heritage branding orientation: The case of Ach. Brito and the dynamics between corporate and product heritage brands. *Journal of Brand Management*, 23(1), 67-88.
- ▶ Urde, M., Greyser, S. A., & Balmer, J. M. (2007, September). Corporate brands with a heritage. *Journal of Brand Management*, 15(1), 4-19.



EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

About EY

EY is a global leader in assurance, tax, transaction and advisory services. The insights and quality services we deliver help build trust and confidence in the capital markets and in economies the world over. We develop outstanding leaders who team to deliver on our promises to all of our stakeholders. In so doing, we play a critical role in building a better working world for our people, for our clients and for our communities.

EY refers to the global organisation, and may refer to one or more, of the member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients. For more information about our organisation, please visit [ey.com](https://www.ey.com).

© 2019 EYGM Limited.
All Rights Reserved.

ED None

This material has been prepared for general informational purposes only and is not intended to be relied upon as accounting, tax or other professional advice. Please refer to your advisors for specific advice.

[ey.com](https://www.ey.com)