

BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:  
accountancy en financiering*

2 0 1 0  
2 0 1 1

## Masterproef

*De relatie tussen familiale eigendom en innovatie in  
familiebedrijven.*

Promotor :  
Prof. dr. Wim VORDECKERS

Niels Verheyen

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste  
economische wetenschappen, afstudeerrichting accountancy en financiering*

2 0 1 0  
2 0 1 1

# BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:  
accountancy en financiering*

## Masterproef

*De relatie tussen familiale eigendom en innovatie in  
familiebedrijven.*

Promotor :  
Prof. dr. Wim VOORDECKERS

## Niels Verheyen

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste  
economische wetenschappen , afstudeerrichting accountancy en financiering*



## **Woord vooraf**

Deze masterproef vormt het sluitstuk van mijn opleiding in de Toegepaste Economische Wetenschappen, afstudeerrichting Accountancy en Financiering. Het uitwerken van deze masterproef heeft mij veel tijd en moeite gekost, maar tegelijkertijd heeft ze me ook veel voldoening gegeven. Toch was dit niet mogelijk zonder de steun en hulp van een aantal mensen. Langs deze weg wil ik deze mensen dan ook bedanken.

Vooreerst gaat mijn dank uit naar mijn promotor Prof., dr. Wim Voordeckers voor zijn deskundige begeleiding en zijn opbouwende kritiek die ik door het jaar heb mogen ontvangen.

Daarnaast wil ik via deze weg Caroline De Moor, Family Business Coordinator bij ING, bedanken die altijd klaarstond om mij te helpen en mijn vragen te beantwoorden. Maar ook de bedrijfsleiders van de Belgische niet-beursgenoteerde familiebedrijven die de tijd hebben genomen om de vragenlijst in te vullen.

Ook wil ik mijn vriendin Anouck bedanken. Ze heeft altijd in mij geloofd en mij doorheen mijn hele opleiding altijd gesteund.

Tot slot wil ik van deze gelegenheid gebruik maken om een speciaal dankwoord te richten naar mijn ouders. Dankzij de steun die ik van hen heb gekregen, heb ik deze opleiding tot Master in de Toegepaste Economische Wetenschappen tot een goed einde kunnen brengen.



## Samenvatting

De familiale ondernemingen maken een belangrijk deel uit van de Westerse bedrijfswereld. In België vertegenwoordigen de familiebedrijven 70% van alle ondernemingen. Het is dan ook niet verwonderlijk dat er de laatste jaren enorm veel onderzoek is gedaan naar familiebedrijven. Dit merken we onder andere aan diverse tijdschriften die specifiek aandacht besteden aan familiebedrijven. Maar instituten zoals het Instituut voor het familiebedrijf (IFB) en internationaal ook het International Family Enterprise Research Academy (IFERA).

Er is ook reeds veel onderzoek gedaan naar de invloed van de eigendomsstructuur op innovatie. Verschillende vormen zoals geconcentreerde eigendom, management eigendom enz. zijn reeds onderzocht. Toch is de relatie tussen familiale eigendom en innovatie nog niet vaak onderzocht. Daarom zal deze masterproef zich ook toeleggen op de relatie tussen familiale eigendom en innovatie in familiebedrijven. De centrale onderzoeksvraag in deze masterproef is: "Wat is de relatie tussen de familiale aandeelhoudersconcentratie en innovatie in familiebedrijven?"

Eerst zal er dieper ingegaan worden op de literatuur van familiale eigendom want deze relatie is niet altijd eenduidig. Zo wordt er in de agency theorie van familiebedrijven enerzijds gesteld dat geconcentreerde familiale eigendom er voor zorgt dat de doelen van de agent en principaal convergeren waardoor er het vertrouwen is om meer risicovolle projecten zoals innovatie te ondernemen. Het is ook zo dat in private familiebedrijven zowel de agenten als de principaal leden van de familie zijn waardoor er geen belangenconflict is.

Anderzijds zal in familiebedrijven het probleem van zelfcontrole spelen door het ouderlijk altruïsme waar de ouders vatbaar voor zijn. Dit ouderlijk altruïsme zorgt ervoor dat de familie een aantal economische als niet-economische doelen willen bereiken die niet an sich de doelen van het bedrijf zijn.

Naast deze juridische vorm van eigendom, bestaat er in de literatuur ook nog een andere vorm van eigendom, namelijk psychologische eigendom. Dit komt voor wanneer een individu het gevoel heeft dat hij of zij een object bezit, ook al is dat juridisch gezien niet altijd zo. Het ontwikkelen van zulke gevoelens zorgt ervoor dat het individu, in de setting van een familiebedrijf, betrokken zal willen zijn bij alles wat het familiebedrijf aangaat. Dit uit zich in de betrokkenheid van de familie in het familiebedrijf. Hun betrokkenheid in het beslissingsproces zorgt ervoor dat er meer doordachte beslissingen worden genomen, en er dus meer kans is op succes. Toch kan een te groot gevoel van psychologische eigendom ertoe leiden dat familieleden het familiebedrijf niet willen delen, waardoor er niet goed geïnformeerde beslissingen genomen kunnen worden waardoor het familiebedrijf niet in staat is om te overleven. Uit de literatuur omtrent psychologische eigendom is geen

eenduidige relatie af te leiden en zal deze relatie getest worden door middel van statistisch onderzoek.

Familiale eigendom en zijn relatie met innovatie wordt ook gemodereerd door verschillende determinanten. Ten eerste zal de generatie die actief is in het familiebedrijf een invloed hebben op deze relatie. De controlerende eigenaar kan in conflict komen met andere familieleden die actief zijn in het familiebedrijf omdat deze andere generatie ziet dat de controlerende eigenaar niet meer doet wat het beste is voor het bedrijf. Dit zorgt er dan voor dat de niet-controlerende familieleden consumptie gaan verkiezen boven investeringen in lange termijn projecten. Maar naarmate het familiebedrijf over generaties wordt doorgegeven zal de eigendom zo verspreiden dat geen enkel familielid een doorslaggevende invloed kan uitoefenen waardoor er een beslissingsproces zal zijn waarbij iedereen een gelijke inspraak heeft.

Een tweede determinant die van invloed is, is de invloed van de CEO die uitgedrukt wordt in het aantal jaren dat hij reeds deze functie uitoefent. Een CEO die zijn functie al een lange tijd uitoefent zal minder risico's willen ondernemen en gewoon de normen in de industrie volgen. Bovendien kan hij door zijn positie invloed uitoefenen op het beslissingsproces van het bedrijf zodat zijn mening gevolgd wordt. Dit is te verklaren aan de hand van de theorie rond psychologische eigendom. Door de jarenlange associatie met het familiebedrijf heeft de CEO zo'n sterke gevoelens ontwikkeld voor het familiebedrijf dat hij zijn macht niet wil delen met anderen. Daar komt dan ook nog eens bij dat hij onverwachte, opgelegde en subtractieve veranderingen niet zal willen doorvoeren. Dirks et al. (1996) verwijst hij hier naar als een 'resistance to change'.

Ten derde is er ook de invloed van de Raad van Bestuur die reeds onderzocht is door Chen en Hsu (2009). In zijn onderzoek gaat hij er van uit dat een onafhankelijke Raad van Bestuur er voor zorgt dat het bedrijf het vertrouwen heeft om risicovolle projecten zoals innovatie te ondernemen. Dit komt omdat een onafhankelijke Raad van Bestuur een objectieve kijk kan geven over de richting die het bedrijf zou moeten uitgaan. Maar ook omdat zij kennis over recht, marketing enz. meebrengen die familieleden, actief in het familiebedrijf, vaak missen. Daarnaast beschikt de Raad van Bestuur ook over 'social capital' waardoor zij netwerken met andere bedrijven kunnen uitbouwen.

Met behulp van deze onderbouw konden dan de fundamenteen worden gebouwd voor het praktijkonderzoek. Het doel van dit onderzoek was om de beïnvloedende factoren aan de hand van een aantal hypothesen te testen op hun significantie. Om dit onderzoek vorm te geven werd een steekproef genomen van 432 niet-beursgenoteerde Belgische familiebedrijven. Aan hun bedrijfsleider werd gevraagd om een elektronische vragenlijst in te vullen omtrent hun oriëntatie ten opzicht van innovatie en enkele karakteristieken van het

familiebedrijf. Met behulp van de data, verkregen uit deze vragenlijst, werd getracht te bepalen of de voorheen geformuleerde hypothesen aanvaard of verworpen konden worden.

Vervolgens kwamen we aan de hand van een univariate analyse van deze determinanten tot de conclusie dat de familiale aandeelhoudersconcentratie inderdaad een positief verband toonde met innovatie, maar dit was niet significant. De resultaten voor psychologische eigendom lagen echter niet in lijn met de literatuur. Hoewel er een positieve relatie verwacht werd, werd deze niet bevestigd in de statistische analyse.

Daarnaast hebben we ook de beïnvloedende factoren onderzocht aan de hand van een multivariate analyse. Helaas konden wij geen uitspraken doen over de interpretatie van deze interactie effecten.

Ten slotte wordt er een conclusie gevormd op basis van de resultaten, verkregen aan de hand van statistische testen en wordt er een poging gedaan om onderwerpen voor verder onderzoek voor te stellen.





# Inhoudsopgave

**Woord vooraf**

**Samenvatting**

<b>Hoofdstuk I Probleemstelling</b> .....	<b>1</b>
<b>1. Probleemstelling</b> .....	<b>2</b>
<b>2. Opbouw thesis</b> .....	<b>4</b>
<b>Hoofdstuk II Literatuurstudie</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Agency theorie</b> .....	<b>6</b>
1.1. Algemeen .....	6
1.1.1. Agency problemen geassocieerd met eigendom en controle.....	8
1.1.2. Agency problemen geassocieerd met eigendom en management.....	9
<b>2. Agency problemen en het familiebedrijf</b> .....	<b>11</b>
2.1. Concentratie van familiale eigendom .....	11
2.1.1. Het begrip altruïsme .....	11
2.2. Versnippering van familiale eigendom.....	15
2.2.1. Generaties in het familiebedrijf.....	15
<b>3. Stewardship theorie</b> .....	<b>19</b>
3.1. Algemeen .....	19
3.2. Psychologische factoren .....	19
3.3. Situationele factoren .....	20
<b>4. Psychologische eigendom in het familiebedrijf</b> .....	<b>22</b>
4.1. Conceptueel model .....	22
4.2. Motieven psychologische eigendom .....	23
4.3. Routes naar psychologische eigendom .....	24
4.4. Effect op de organisatie .....	25
4.5. Psychologische eigendom in familiebedrijven .....	26
4.6. CEO tenure .....	29
<b>5. Raad van bestuur</b> .....	<b>32</b>
5.1. Samenstelling van de Raad van Bestuur.....	33
5.2. Rol van de Raad van Bestuur.....	33

<b>Hoofdstuk III Onderzoeksopzet .....</b>	<b>39</b>
<b>1. Methode.....</b>	<b>40</b>
<b>2. Databank .....</b>	<b>42</b>
2.1. Afhankelijke variabele .....	42
2.2. Onafhankelijke variabelen .....	43
2.2.1. Familiale eigendom.....	43
2.2.2. Samenstelling van de Raad van Bestuur .....	43
2.2.3. Invloed van de CEO .....	44
2.2.4. Generatie familiebedrijf .....	44
2.3. Controlevariabelen .....	44
<b>Hoofdstuk IV Verwerking van de gegevens .....</b>	<b>47</b>
<b>1. Factoranalyse .....</b>	<b>48</b>
1.1. Beschrijving van de techniek .....	48
1.2. Betrouwbaarheid van de schalen.....	49
1.3. Innovatie: factoranalyse .....	51
1.4. Psychologische eigendom: Factoranalyse .....	54
<b>2. Regressieanalyse .....</b>	<b>57</b>
2.1. Omschrijving van de techniek.....	57
2.2. Uitvoering .....	57
2.3. Verkenning van de variabelen.....	58
2.4. Multicollineariteit .....	60
<b>Hoofdstuk V Resultaten.....</b>	<b>63</b>
<b>1. Univariate analyse .....</b>	<b>64</b>
<b>2. Multivariate analyse.....</b>	<b>65</b>
2.1. Interactie van familiale eigendom met de generatie.....	66
2.2. Interactie van psychologische eigendom met CEO tenure .....	68
2.3. Interactie van familiale eigendom met onafhankelijkheid van de Raad van Bestuur .....	69
<b>Hoofdstuk VI Conclusie .....</b>	<b>71</b>
<b>1. Conclusies.....</b>	<b>72</b>
<b>2. Aanbevelingen .....</b>	<b>73</b>
<b>3. Opmerkingen .....</b>	<b>73</b>
<b>Geraadpleegde werken .....</b>	<b>75</b>

<b>Lijst van figuren .....</b>	<b>89</b>
<b>Lijst van tabellen.....</b>	<b>90</b>

## **Bijlagen**



# **Hoofdstuk I Probleemstelling**

# 1. Probleemstelling

Het economisch landschap wordt in België gedomineerd door familiebedrijven. Volgens de internationale onderzoeksorganisatie International Family Enterprise Research Academy (IFERA) zijn 70% van de Belgische ondernemingen familiebedrijven. Ze staan in voor 55% van het Bruto Nationaal Product. Compennolle (2002) noemt ze dan ook "de motor van onze economie". Volgens hem worden familiebedrijven en hun belang in de economie onderschat:

*Heel wat managers en management goeroes verkondigen dat de oubollige, trage, conservatieve familiebedrijven uit de tijd zijn, dat ze niet meer passen in de nieuwe economie. Ook de politiek en overheid onderschatten het belang van de familiebedrijven voor de economie. Zij laten zich klaarblijkelijk (mis)leiden door de media die vooral aandacht schenken aan de laatste modes en aan de grote beursgenoteerde bedrijven. Nochtans liggen ze aan de basis van de creatie van het overgrote deel van de werkgelegenheid (p.22).*

Francis & Smith (1994) toonden reeds aan dat bedrijven met een manager-eigenaar of een grote aandeelhouder (geconcentreerde eigendom) innovatiever zijn dan bedrijven met een versnipperde eigendom. Li, Guo, Yi & Liu (2009) kwamen in hun onderzoek tot de conclusie dat zowel extreme eigendomsconcentratie als extreme versnippering van eigendom niet bevorderend is voor innovatie in Chinese bedrijven, maar eerder een gemiddelde concentratie van eigendom. Vorig onderzoek (Zahra, 1996) naar de relatie tussen eigendom en innovatie op bedrijfsniveau resulteerde in tegengestelde resultaten. Daarom is er een nood aan meer empirisch onderzoek naar de relatie tussen eigendom en innovatie.

Eigendom heeft dus in eerdere studies geen eenduidig effect laten optekenen in de relatie met innovatie. Enerzijds zijn de voordelen van geconcentreerde familiale eigendom dat de familiale eigenaars ook de macht, motivatie en informatie hebben om hun managers te controleren. Waardoor zij in staat zijn om de lange termijn welvaart van het bedrijf te verzekeren, want niet enkel hun fortuin is gebonden aan de prestaties maar ook hun reputatie (Anderson & Reeb, 2004; Ward, 2004). Anderzijds kan een te hoge concentratie van de familiale eigendom leiden tot een misbruik van de macht van de familie, die naar eigen goeddunken middelen uit de organisatie haalt. Hierdoor wordt het investeren in goede projecten ingeruild voor korte termijn consumptie (DeAngelo & DeAngelo, 2000). De eigenaars kunnen zich ook risicoafkerig gaan gedragen omdat hun rijkdom gekoppeld is aan het bedrijf en investeringen in innovatie vaak een grote onzekerheid met zich meebrengen. De agency theorie geeft dus geen eenduidige relatie. Deze relatie zal afhankelijk zijn van de trade-off tussen de voordelen van lange termijn welvaart en de voordelen van korte termijn consumptie.

Met de evolutie van het familiebedrijf in de tijd gaat een versnippering van de familiale eigendom gepaard. Aandelen raken versnipperd bij het doorgeven van de eigendom aan de erfgenamen. Dit gebeurt meestal rond de tijd van het pensioen of overlijden van de eigenaar (Schulze et al., 2003). Het probleem is dat het moeilijker is voor meerdere kleine mede-eigenaars om een gezamenlijk standpunt te vinden over de richting van het familiebedrijf wat belangenconflicten met zich mee kan brengen. Deze versnippering gaat gepaard met het doorgeven van de eigendom over verschillende generaties, waarbij elke generatie met verschillende conflicten te kampen heeft. Dit zorgt ervoor dat de relatie tussen de familiale aandeelhoudersconcentratie anders kan zijn in de verschillende stages van de versnippering van familiale eigendom.

Naast het materiële aspect van eigendom, het aandelenbezit, is er in de literatuur ook sprake van een niet materieel aspect van eigendom, namelijk psychologische eigendom. Psychologische eigendom wijst op een bepaald gevoel dat een familielid ontwikkelt voor het familiebedrijf. Dat gevoel zal bepaalde acties of oriëntaties naar innovatie tot gevolg hebben die de mate van innovatie kunnen beïnvloeden in het familiebedrijf.

De mate van gevoelens van psychologische eigendom wordt beïnvloedt door onder andere de duur van de associatie met het familiebedrijf (Pierce, Kostova & Dirks, 2001). Er wordt verwezen naar de duur van de functie van CEO. CEO's in familiebedrijven kennen doorgaans een langere ambtstermijn dan hun collega's in niet-familiebedrijven, waardoor er dus meer kans is op de ontwikkeling van gevoelens van psychologische eigendom. Bovendien hebben deze CEO's vaak een meerderheidspositie in het aandelenbezit van het bedrijf waardoor zij controle kunnen uitoefenen over het familiebedrijf in de functie van CEO, maar ook in de functie van aandeelhouder. Deze twee 'routes' naar psychologische eigendom kunnen zorgen voor sterke gevoelens van psychologische eigendom, die zich kunnen uiten in een 'resistance to change'.

Anderson en Reeb (2004) stellen dat een Raad van Bestuur die toezicht houdt en zorgt voor middelen, een belangrijk governance mechanisme is om mogelijke conflicten op te lossen die samengaan met familiale controle. Maar de efficiëntie van de Raad van Bestuur hangt af van de mate van onafhankelijkheid van de CEO. Zo zal een Raad die afhankelijk is van de CEO zijn objectiviteit bij het monitoringproces en beslissingsproces verliezen. Onafhankelijke raden van bestuur kunnen daarentegen een onafhankelijke kijk geven op het familiebedrijf en de strategie (Solomon, 2007). Daarenboven zullen zij zowel 'human capital' als 'social capital' bijbrengen wat zorgt voor minder risico en dus een grotere bereidheid om te innoveren.



Om een antwoord te kunnen geven op bovenstaande probleemstelling dient men eerst de volgende onderzoeksvraag te stellen: Wat is de relatie tussen familiale eigendom en innovatie in familiebedrijven? Dit is de centrale onderzoeksvraag van deze masterproef en tevens ook de titel. Het is gekend dat de familie een grote invloed heeft op het bedrijf zijn strategische oriëntatie en daarom is het belangrijk om te leren hoe deze beïnvloed wordt.

Deze centrale onderzoeksvraag wordt onderverdeeld in verschillende deelvragen:

- Wat is de relatie tussen de familiale aandeelhoudersconcentratie en innovatie in familiebedrijven?
- Wordt de relatie tussen familiale eigendom en innovatie gemodereerd door generationele eigendomsspreiding?
- Wat is de relatie tussen psychologische eigendom van de bedrijfsleider en innovatie in familiebedrijven?
- Wordt de relatie tussen familiale eigendom en innovatie door de lengte van de CEO zijn ambtstermijn?
- Wordt de relatie tussen familiale eigendom en innovatie gemodereerd door de samenstelling van de Raad van Bestuur?

We beperken ons tot de Belgische niet-beursgenoteerde familiebedrijven in deze masterproef omdat zij belangrijk zijn in de Belgische economie.

## **2. Opbouw thesis**

In het tweede hoofdstuk van deze thesis zal er een overzicht gegeven worden van de theorieën die van toepassing zijn op familiale eigendom en innovatie. Dit zorgt ervoor dat we een gefundeerd beeld kunnen vormen over de literatuur. Deze theorie zal leiden tot het vormen van een aantal hypotheses.

Daarna zal in het derde hoofdstuk aandacht zijn voor de onderzoekopzet. Deze houdt in de methode van data verzameling, een bespreking van de variabelen die getest zullen worden. Bovendien wordt ook uitgelegd welke statistische testen gebruikt zijn en waarom deze van toepassing waren.

Vervolgens worden in het vierde hoofdstuk de resultaten van de statistische testen besproken en een overzicht gegeven van hun significantie. Uiteindelijk zal er in het vijfde hoofdstuk een conclusie uitgewerkt worden die een evaluatie geeft van de resultaten en de verklaring voor deze resultaten.

## **Hoofdstuk II Literatuurstudie**

# 1. Agency theorie

## 1.1. Algemeen

Het basisidee van de agency theorie is dat de principaal-agent relatie een weerspiegeling zou moeten zijn van de efficiënte organisatie van informatie en risico dragende kosten (Eisenhardt, 1989). Het doel is dus om het meest efficiënte contract tussen principaal en agent te ontwerpen gegeven een aantal veronderstellingen over de mens, de organisatie en informatie. Zo gaat de agency theorie er vanuit dat mensen risico afkerig zijn, een begrensde rationaliteit hebben en hun eigen belang nastreven (Eisenhardt, 1989). Mensen zullen altijd de intentie hebben om rationeel te handelen, maar worden hier vaak in beperkt door hun opleiding, omgeving, enz. Omdat mensen hun eigen belang nastreven, wordt er in het kader van een organisatie aangenomen dat er een gedeeltelijke doelstellingenconflict en informatieasymmetrie is tussen de principaal en agent. Een agent heeft nu eenmaal meer kennis over de organisatie omdat hij 'on the field' actief is. Deze informatieasymmetrie kan hij gebruiken om op andere manieren te zoeken naar compensatie omdat het delegeren van beslissingsbevoegdheid aan de agent hem blootstelt aan risico's waarvoor hij niet volledig vergoed wordt (Jensen en Meckling, 1976). Maar er wordt ook veronderstelt dat informatie een koopbaar goed is (Eisenhardt, 1989). Zo kan de principaal bijvoorbeeld een informatiesysteem voor interne controle installeren. Omdat dit niet kosteloos is spreken we van agency kosten.

De agency relatie wordt geanalyseerd op basis van het contract tussen principaal en agent (Eisenhardt, 1989). Bij het opstellen van dit contract zijn er zowel ex ante als ex post informatieproblemen. Ex ante kan het voor de opdrachtgever moeilijk zijn om in te schatten of de manager over de juiste vaardigheden beschikt die noodzakelijk zijn om zijn taken efficiënt uit te voeren. In dit geval spreken we van averechtse selectie. 'Moral hazard' is het ex post informatieprobleem waar een principaal mee te kampen heeft. Het is moeilijk voor hem om na te gaan of de agent daadwerkelijk doet wat hij zou moeten doen. Het contract zal de rechten van iedere agent in de organisatie, zijn prestatiecriteria en de beloningsstructuur specificeren (Fama en Jensen, 1983). Zowel de beslissingsagenten als de residuele risicodragers vallen hieronder (Fama en Jensen, 1983). De residuele risicodragers of principalen worden vergoed voor het residuele risico dat zij lopen door de netto cashflow, die overblijft nadat alle kosten gedekt zijn.

Het is belangrijk om de situaties te identificeren waarin de principaal en de agent conflicterende doelstellingen hebben. De principaal moet een mechanisme opnemen in het contract waardoor het 'self-serving' gedrag van de agent beperkt wordt. Men kan de doelen van de beiden laten overeenkomen door de agent een vaste vergoeding te geven of een

vergoeding die gebaseerd is op de prestaties van de onderneming. We onderscheiden twee soorten contracten. Enerzijds bestaan er 'outcome based' contracten, waarbij de hoogte van de vergoeding afhankelijk is van de prestaties van de onderneming. Anderzijds bestaan er 'behavioural based' contracten, die gebaseerd zijn op de inspanningen van de agenten. Welk soort contract het meest efficiënt is hangt af van de mate van (1) onzekerheid over de uitkomst; (2) risico-aversie van agenten; (3) conflicten over doelstellingen; (4) programmeerbaarheid van taken en (5) meetbaarheid van prestaties.

Doordat deze contracten niet kosteloos opgesteld en afgedwongen kunnen worden, is het belangrijk om het beslissingsproces te controleren indien de beslissingsagenten, die de belangrijkste beslissingen initiëren en implementeren, niet de belangrijkste claimhouders zijn. Fama en Jensen (1983) stellen dat:

*Het beslissingsproces bestaat uit vier stappen: (1) initiatie, het genereren van voorstellen; (2) ratificatie, het kiezen van een alternatief; (3) implementatie, het uitvoeren van het gekozen alternatief en (4) monitoren, het meten van de prestatie van beslissingsagenten en de uitreiking van beloningen. Omdat de initiatie en implementatie van beslissingen vaak worden toegewezen aan dezelfde agenten is het handig om deze twee functies te combineren onder de term 'decision management'. De term 'decision control' bevat de ratificatie en het monitoren van beslissingen.*

De initiatie en implementatie vallen onder het 'decision management' omdat ze vaak aan dezelfde agent worden toegewezen. Onder 'decision control' valt de ratificatie en de controle. Agency theorie gaat na wanneer het efficiënt is om deze twee functies en het residuele risico van elkaar te scheiden. Stel dat kleine organisaties niet complex zijn en grote organisaties wel complex zijn, maar waarbij er geen perfect onderscheid is. Dan zou het in niet-complexe organisaties efficiënt zijn om zowel "decision control" als "decision management" te alloceren aan agenten. Het agency probleem wordt dan opgelost door de residuele claimhouders aan te stellen tot agenten.

Jensen en Meckling (1976 p. 357) stellen dat, ondanks de scheiding van eigendom en controle, diffuus gehouden bedrijven hun investeerders niet teleurgesteld hebben dankzij een variëteit aan complementaire externe en interne governance mechanismen die het opportunistische gedrag van managers beperken. Hoofdzakelijk bestaat de externe controle uit de efficiënte werking van de kapitaal-, product- en arbeidsmarkt. Ten eerste zorgen de kapitaalmarkten dat bedrijven het risico efficiënt kunnen verdelen onder hun aandeelhouders (Fama en Jensen, 1983). Efficiënte kapitaalmarkten beperken de agency kosten die verbonden zijn aan het monitoren van het bedrijf zijn prestaties, want deze informatie is toegankelijk voor alle aandeelhouders in de vorm van de aandelenprijs (Schulze, Lubatkin & Dino, 2002). Ten tweede geven de productmarkten verdere informatie over de prestaties van

het bedrijf. Want de verkopen weerspiegelen de beoordeling van de goederen en diensten door de consument (Jensen, 1993). Ten derde wordt de arbeidsmarkt verondersteld competitief te zijn (Hansmann, 1996). Deze veronderstelling laat een bedrijf toe om op een efficiënte manier werknemers aan te nemen uit een selectie gekwalificeerde kandidaten. Dit zorgt ervoor dat het minder kostelijk is om gekwalificeerde medewerkers aan te nemen en het reduceert de dreiging van averechtse selectie, waarbij de sollicitanten informatie over henzelf trachten te verbergen die nodig is om een gefundeerde evaluatie te maken over de sollicitant zijn kwaliteiten (Fama, 1980).

Naast deze externe controlemechanismen zijn er ook interne governance mechanismen die het opportunistisch gedrag van de manager temperen. Zo kan men een Raad van Bestuur installeren of de juiste prestatiegerichte contracten opstellen. Indien de eigenaar actief is in het management, is dit een verzekering dat managers niet in staat zijn om de rijkdom van de aandeelhouders aan te wenden voor hun persoonlijke doelen of een verkeerde allocatie van de bronnen van de organisatie (Jensen, 1998). Zoals eerder vermeld kan het agency probleem ook opgelost worden door de residuele claimhouder aan te stellen als agent omdat hij een speciale relatie heeft met de beslissingsagenten die het toelaat dat agency problemen worden gecontroleerd zonder de scheiding van management en controle (Fama en Jensen, 1983 p. 306). Het Jensen & Meckling model, verder vernoemd als het J/M model, stelt dus dat eigenaar-management een efficiënt substituut is voor de kostelijke interne governance mechanismen.

### *1.1.1. Agency problemen geassocieerd met eigendom en controle*

De effectieve werking van de externe controlemechanismen wordt verhinderd door de koppeling van eigendom aan controle. Private eigendom vormt een bedreiging voor de efficiënte werking van de arbeidsmarkten. Deze bedrijven kunnen nu eenmaal niet dezelfde voorwaarden geven als publieke bedrijven zoals aandelenopties en promotiekansen. Dit omdat de aandeelhouders niet geneigd zijn om hun controle te laten verwateren en omdat de hoge posities in het management vaak al door hen bezet zijn of voorzien zijn voor familieleden.

Deze falings op de arbeidsmarkt heeft een aantal implicaties voor de agency kosten. Ten eerste zorgt dit voor een segmentatie op de arbeidsmarkt, genaamd 'sorting'. De voorwaarden van de arbeidsovereenkomst zullen een invloed hebben op de karakteristieken van de selecteerbare individuen. Zo zullen beter betaalde jobs algemeen meer gekwalificeerde werknemers aantrekken en prestatiegerichte contracten meer risiconemers (Besanko et al., 1996). Omdat private bedrijven slechts inferieure arbeidsvoorwaarden

kunnen geven aan hun werknemers, zullen ze ook een groter risico lopen om minder getalenteerde agenten aan te nemen. Deze agenten zullen informatie proberen te verbergen om aangenomen te worden, waardoor er meer dreiging is van averechtse selectie. De dreiging van 'moral hazard' neemt ook toe. Agenten zullen door minder goed opgestelde compensatiepakketten en de beperkte kansen voor promotie minder prikkels ervaren om elkaar te controleren, wat de kost van toezicht houden verhoogt (Schulze et al., 2002).

### *1.1.2. Agency problemen geassocieerd met eigendom en management*

Het J/M model beweert dat de eigenaar-managers agency kosten minimaliseren omdat de doelen van de agent, door het aanhouden van eigendom, in lijn worden gebracht met die van de principaal.

Maar agency theorie voorkomt geen belangenconflicten tussen eigenaar-managers. De meeste belangenconflicten ontstaan door het verschil in de mogelijkheid en of de bereidheid voor het dragen van risico (Wiseman en Gomez-Meja, 1998). Alchian en Woodward (1988) en Jensen en Smith (1985) stellen dat deze verschillen op een economische manier opgelost kunnen worden dankzij drie mechanismen: (1) democratisch stemmen over meer complexe zaken genereert een efficiënte uitkomst omdat het aandeel van de stemmen de verdeling weergeeft van het economisch risico dat de eigenaars willen lijden, (2) de agency kosten worden beperkt door de mogelijkheid van een eigenaar om zijn aandelen te verkopen op de markt indien hij niet akkoord gaat met de richting die het bedrijf uit wil gaan en (3) eigendom wordt verwacht de verschillende doelen in lijn met elkaar te brengen en eigenaars te motiveren om de kosten van meningsverschillen te minimaliseren door het opstellen van regels. Daarom stelt het J/M model dat eigenaar-management agency kosten minimaliseert, maar niet elimineert.

Doch indien deze veronderstellingen geschonden worden, zijn er wel significante agency kosten. Bovendien is het in een privaat bedrijf als eigenaar moeilijk om zijn aandelen te verkopen. Dit zorgt ervoor dat de dreiging van 'hold up' erg reëel is voor deze eigenaars. Schulze et al. (2002) stelt dat:

*'Hold up' zich voordoet wanneer een eigenaar een 'bargaining chip' bezit die door de andere eigenaars als zelden voorkomend of waardevol wordt waargenomen. Dit geeft deze eigenaar de mogelijkheid om de andere eigenaars te "gijzelen" en ze onder druk te zetten om te handelen in het voordeel van de gijzel nemende eigenaar.*

'Hold up' kan worden toegepast in de mate dat de "gegijzelde" eigenaars de kosten die ervaren worden door toe te geven lager zijn dan de kosten die ze zouden ervaren door het niet toegeven of hun aandeel te verkopen op de markt (Williamson, 1985).

## **2. Agency problemen en het familiebedrijf**

### ***2.1. Concentratie van familiale eigendom***

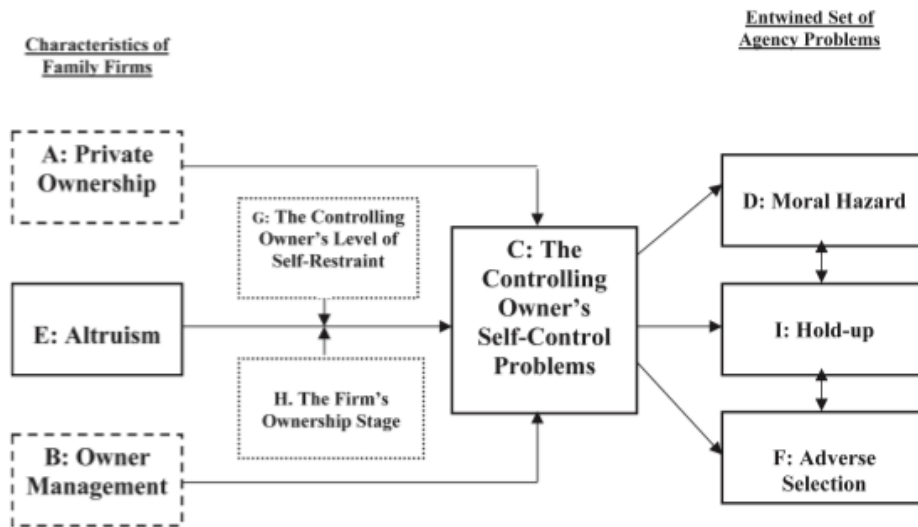
De concentratie van eigendom zorgt volgens de traditionele agency theorie (Jensen en Meckling, 1976) voor een minimalisatie van de agency problemen, omdat zij de incentives hebben om de managers te controleren. Zo zullen familiale aandeelhouders ook de incentives, macht en informatie hebben om de managers te controleren waardoor agency kosten van het 'free-rider' probleem gereduceerd worden (Anderson en Reeb, 2006). Bovendien zullen ze (bijna) alle kosten en baten van hun inspanningen dragen of ontvangen omdat de familieleden zowel eigenaar als manager zijn. De familiale eigendom is in deze situatie geconcentreerd in de handen van één of enkele familieleden van het nucleaire gezin. Le Breton-Miller en Miller (2006) stellen ook dat geconcentreerde familiale eigendom kan helpen om de focus te houden op lange termijn investeringen.

#### *2.1.1. Het begrip altruïsme*

De agency relaties in familiebedrijven kunnen niet begrepen worden zonder altruïsme te betrekken. Economen zien altruïsme als een nutsfunctie waarbij de welvaart van de ouder positief verbonden is met het welzijn van zijn kinderen (Stark, 1995). Dit impliceert dat ouders gedreven door hun eigen belang, de wensen van hun kinderen zullen vervullen en daarmee ook (een deel van) die van henzelf (Lunati, 1997). Ouders zullen hun kinderen verwennen, niet alleen omdat ze van hen houden maar ook omdat ze zich gedwongen voelen. Mochten ze dit niet doen, zouden ze ook hun eigen welvaart schaden (Becker, 1974, 1981). Deze altruïstische band tussen ouder en kind is veel sterker dan tussen twee individuen die niet met elkaar verwant zijn. Dit kan ervoor zorgen dat ouders hun morele keuze niet altijd op een rationele manier zullen nemen, wat in de context van een organisatie kan leiden tot agency problemen (Lubatkin, Schulze, Ling, & Dino, 2005). In de literatuur spreken we dan over de duistere zijde van altruïsme. Zo zal ouderlijke altruïsme de agency problemen die verbonden zijn met adverse selectie (zie figuur 1, vierkant F) verscherpen. Het probleem van zelfcontrole dat geassocieerd wordt met altruïsme kan de controlerende eigenaar confronteren met een arbeidsmarkt die gekenmerkt wordt door een sorteringsproces en 'self-selection', wat leidt tot adverse selectie (Lubatkin et al., 2005). Sorteren komt telkens voor wanneer de voorwaarden van een arbeidsovereenkomst de grootte, de eigenschappen en de kwaliteit van de arbeidsmarkt beperken. Lubatkin et al. (2005) stelt dat dit te danken is aan twee redenen waardoor de controlerende eigenaar niet in staat is om tegemoet te komen



aan de arbeidsvoorwaarden die beursgenoteerde of niet-familiale bedrijven aan hun werknemers kunnen bieden.



**Figuur 1 Een raamwerk voor corporate governance in het familiebedrijf (Lubatkin et al., 2005)**

Ten eerste zal de controlerende eigenaar niet bereid zijn om aandelen of aandelenopties te gebruiken bij het belonen van niet-familiale agenten om verwatering van de controle over het familiebedrijf te voorkomen. Dit zorgt ervoor dat de arbeidsmarkt minder concurrentie zal hebben dan bij beursgenoteerde bedrijven en de kwaliteit van de kandidaten een grote variantie zal kennen (Lubatkin et al, 2005). Deze grotere variantie in de kwaliteit van de kandidaten leidt tot een groter risico op averechtse selectie omdat er meer kans is dat de controlerende eigenaar niet voldoende gekwalificeerde agenten aanneemt en daar pas later achter komt (Mohlo, 1997). Ten tweede zorgt ouderlijke altruïsme ervoor dat de controlerende eigenaar minder geneigd zal zijn om promotiekansen te bieden aan niet-familiale agenten. De criteria om in aanmerking te komen voor promotie zullen eerder gebaseerd zijn op de familiale status dan op de vaardigheden van de agent en zijn bereidheid om risico's te dragen (Lubatkin et al, 2005). Dus naast de inefficiënties op de externe arbeidsmarkt, zijn er ook inefficiënties op de interne arbeidsmarkt. Deze dreiging van adverse selectie is in familiebedrijven dus eerder gebaseerd op altruïsme dan op asymmetrische informatie naar het voorbeeld van de klassieke agency problemen.

Daarnaast zal het beeld dat de ouders van hun kinderen hebben vaak fouten bevatten, wat hun mogelijkheid tot het monitoren en disciplineren belemmert (Buchanan, 1975). In dit geval spreekt men in de literatuur van 'moral hazard' problemen (zie figuur 1, vierkant D).

In de setting van een familiebedrijf kunnen we vier bronnen van 'moral hazard' identificeren: (1) de bezittende familie die hun economische belangen willen behartigen, (2) de bezittende familie die hun niet-economische belangen willen behartigen, (3) de neiging van de ouders om te handelen volgens altruïstische motieven en (4) de verschillende kerngezinnen in de familie die hun belangen willen behartigen (Bammens, Voordeckers & Van Gils, 2010).

Hoewel familiale blokhouders sterke incentives hebben om het management te monitoren, waardoor de klassieke agency relaties tussen eigenaar en manager minder problematisch zijn (Florackis en Ozkan, 2009; Jaggi et al., 2009), zullen zij toch geneigd zijn om hun macht te misbruiken. Dit misbruik uit zich in het onttrekken van private voordelen uit het bedrijf ten koste van de minderheidsaandeelhouders (Villalonga en Amit, 2006; Wan-Hussin, 2009). Dit risico zal het grootst zijn wanneer er geen evenredige relatie is tussen de cashflow rechten die gebaseerd zijn op bijvoorbeeld familiale participatie in het management of piramidale structuren. In zo'n geval zullen zij via speciale dividenden, overdreven compensatie of tunnel activiteiten middelen uit de onderneming trachten te halen (Anderson en Reeb, 2004; Chen en Hsu, 2009; Setia-Atmaja et al., 2009).

De tweede bron van 'moral hazard' slaat op de niet-economische belangen van de familie. Chrisman et al. (2003) en Sirmon en Hit (2003) stellen dat het willen behartigen van deze niet-economische belangen niet noodzakelijk gepaard moet gaan met de creatie van economische inefficiënties. Voorbeelden hiervan zijn het behouden van het familiale karakter van het bedrijf, familiale tewerkstelling en familiale tradities en harmonie (Gomez-Mejia et al., 2007; Jones et al., 2008; Voordeckers et al., 2007).

Indien men enkel met deze duistere zijde van altruïsme rekening zou houden, zou dit leiden tot een pessimistisch en incompleet beeld van familiebedrijven en hun dynamieken. Het zou kunnen impliceren dat familiebedrijven een fenomeen zijn van korte duur of dat zij door competitieve druk van andere bedrijven uit de markt zouden stappen (Lubatkin, Schulze, Ling & Dino, 2004). Want Simon (1993) en Eshel, Samuelson & Shaked (1998) merken op dat altruïsme ervoor zorgt dat ouders van hun kinderen houden en dat familieleden liefdevol met elkaar om gaan wat de familiale banden aansterkt. Het kennen van elkaar zorgt ervoor dat communicatie en het nemen van beslissingen makkelijker is in de setting van een familiebedrijf (Gersick et al., 1997), waardoor de informatie asymmetrie afneemt.

Elk familielid dat tewerkgesteld is in het familiebedrijf zal vinden dat hij of zij recht heeft op de organisatie (Holt-Eakin et al., 1993; Stark & Falk, 1998). Dit gevoel zal leiden tot een gemeenschappelijk idee betreffende de voorkeuren voor groei en het nemen van risico, waardoor de agency conflicten beperkt worden (Lubatkin et al., 2005). Zo stelt Zahra (2005) dat:

*Het in lijn brengen van de doelen van het bedrijf en de familie moedigt de verkenning van innovatieve ideeën die groei stimuleren en de prestaties verbeteren aan. Leden van de eigenaar-familie worden gestimuleerd om dit te doen zodat ze de waarde van hun aandelen kunnen verhogen, werkgelegenheid kunnen creëren voor hun en hun kinderen en het familiebedrijf kunnen beschermen tegen concurrenten. Eigendom geeft de familie de macht om ideeën voor innovatie en strategische veranderingen te ontwikkelen en ze te implementeren. (p. 28).*

Om deze heldere kant van altruïsme waar te maken moet de ouder wel in staat zijn om zijn altruïstische impulsen, namelijk het verwennen van zijn kinderen, te controleren (zie figuur 1, vierkant G). Indien de ouder hierin slaagt, zal hij in staat zijn om zijn kinderen op zo een manier op te voeden zodat zij in hun latere leven meer betrouwbare agenten zullen zijn voor het familiebedrijf (Lubatkin et al., 2005). Bij het implementeren van een efficiënt intern governance mechanisme zal de controlerende eigenaar de governance efficiënties bereiken die door de klassieke agency theorie waren voorzien (Lubatkin et al., 2005).

We kunnen dus stellen dat geconcentreerd familiaal aandeelhouderschap efficiënt is in het reduceren van agency problemen mits er controle is over de altruïstische impulsen van de controlerende eigenaar waardoor het familiebedrijf het vertrouwen heeft om meer risicovolle, innovatieve projecten aan te gaan. Toch kunnen deze altruïstisch impulsen leiden tot een korte termijn houding waarbij de familieleden consumptie verkiezen boven lange termijn investeringen. Wij zijn van mening dat familiebedrijven deze altruïstische impulsen kunnen controleren, waardoor geconcentreerd familiaal aandeelhouderschap een efficiënt mechanisme is om agency problemen te reduceren. Verder geloven we ook dat de positieve invloed die altruïsme heeft op de familie waardoor het makkelijker maakt om met elkaar te communiceren en het dus ook makkelijker is beslissingen te nemen. Maar ook de betrokkenheid van ieder familielid bij het familiebedrijf zorgt voor een gemeenschappelijk doel dat ze samen nastreven. Omwille van deze redenen zijn hebben we de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 1: De concentratie van familiaal aandeelhouderschap is positief gerelateerd aan innovatie.

## **2.2. Versnippering van familiale eigendom**

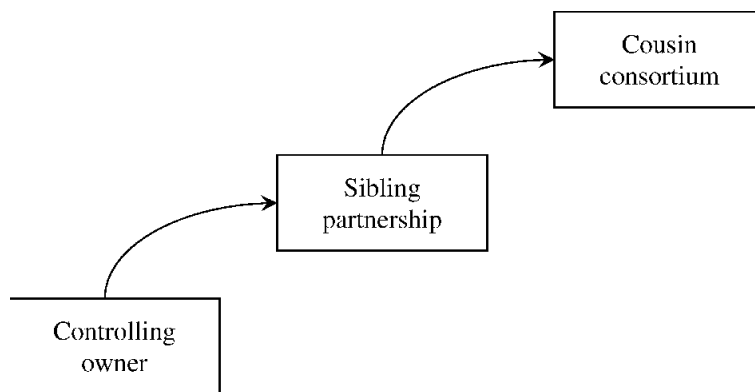
Wanneer de controlerende familiale eigenaar vergezeld wordt door één of meerdere leden van het nucleaire gezin, zal dit geen effect hebben de agency kosten. Maar wanneer de eigendom verder versnipperd zullen een aantal altruïstische karakteristieken die het familiebedrijf kenmerken, inclusief de duistere zijde, verdwijnen (Lubatkin et al., 2005). Daarom wordt er verwacht dat eigendomsversnippering zal zorgen voor een vermindering van agency kosten die geassocieerd zijn met ouderlijk altruïsme. Toch kan dit positieve effect verdwijnen door belangenconflicten tussen de controlerende eigenaars en de minderheidsaandeelhouders. Want versnippering van de eigendom buiten het nucleaire gezin kan de aard van het altruïsme veranderen (Lubatkin et al., 2005) en zorgen voor conflicten tussen de controlerende eigenaars en andere familiale eigenaars (Miller en Le Breton-Miller, 2006).

### *2.2.1. Generaties in het familiebedrijf*

Schulze et al. (2003) stelt dat familiale eigendom op een stapsgewijze manier versnipperd raakt, waarbij de aandelen meestal worden doorgegeven van ouder aan kind rond de tijd van het pensioen of sterven van de eigenaar. Het versnipperen van aandelen kan variëren van 'primogeniture' tot 'coparcenary'. Bij 'primogeniture' zullen de aandelen doorgegeven worden aan de eerstgeborene, terwijl bij 'coparcenary' de erfgenamen een (relatief) gelijk aandeel krijgen (Schulze et al., 2003). De eigendom van een familie zal in drie grote niveau's worden doorgegeven (Gersick et al., 1997): (1) de 'controlling owner' waarbij de meeste aandelen in de handen zijn van de eigenaar of in latere generaties in de handen van één enkel individu, (2) de 'sibling partnership' waar de leden van één generatie relatief gelijke porties van eigendom bezitten en (3) de 'cousin consortium' waarbij eigendom verder in fracties is opgedeeld in de derde en latere generatie (Schulze et al., 2003).

De situatie van een controlerende eigenaar is reeds besproken, waar altruïsme ervoor zorgt dat de controlerende eigenaar rekening houdt met de noden van elk familielid en die van het bedrijf. Hierdoor kan hij meer bereid zijn om investeringen te doen die over een langere termijn gaan (Schulze et al., 2003). Maar naarmate de controlerende langer aan het roer staat van de onderneming of naarmate dat hij ouder wordt, is het mogelijk dat hij niet meer goed weet wat het beste is voor de onderneming, zijn eigen belang en dat van de familie en het bedrijf kunnen als één en hetzelfde belang aanzien worden (Schulze et al., 2003). De controlerende eigenaar en de andere familieleden zullen andere incentives hebben en ook andere doelen. De andere familieleden hebben dan incentives om toezicht te houden op de controlerende eigenaar, wat zorgt voor agency kosten (Schulze et al., 2003). Zij vinden

immers dat zij recht hebben op deel van de voordelen want zij zullen in de toekomst het bedrijf overnemen (Holtz-Eakin et al., 1993; Stark & Falk, 1998). Dit gevoel kan ervoor zorgen dat zij risico's zullen willen vermijden omdat dit de waarde van hun "erfdeel" zou kunnen bedreigen. Dit 'endowment' effect zorgt dus voor een afkeer voor (mogelijk) waardeverlies (Wiseman & Gomez-Mejia, 1998). Een tweede gevolg is doordat de uitstapkosten hoger zijn dan de waarde van andere mogelijkheden, de familieleden vastzitten in het familiebedrijf waardoor er zich 'double moral hazard' (Gupta & Romano, 1998) of 'owner opportunism' (Perrow, 1986) kan ontwikkelen. De controlerende eigenaar kan zijn macht dan aanwenden om de plannen van het familiebedrijf te wijzigen waardoor de 'claim' van de familieleden op het bedrijf in gevaar gebracht wordt (Miller, 1999).



**Figuur 2 Eigendomsspreiding in het familiebedrijf (Gersick et al., 1997)**

Maar het toezicht houden op de controlerende eigenaar wordt beperkt door de minderheidspositie die de familieleden hebben en de autoriteit die de controlerende eigenaar bezit als hoofd van de familie (Schulze et al., 2003). Daarom zullen de familieleden consumptie verkiezen boven investeringen in projecten in de vorm van monetaire en niet-monetaire vergoedingen.

Deze agency problemen zetten zich verder in de 'sibling partnership' stage waarbij diegene met het grootste aandeel meestal de CEO is (Schulze et al., 2003). Dit familielid kan dus net zoals de controlerende eigenaar zijn eigen belangen nastreven waardoor de 'sibling partners' de incentives hebben om de bronnen van het familiebedrijf te consumeren. Dit kan op zijn beurt weer leiden tot een 'double moral hazard' probleem en conflicten tussen de 'sibling partners'.

Schulze et al. (2003) verwacht dat in de derde stage, het 'cousin consortium', de doelen van de principaal en de minderheidsaandeelhouders meer met elkaar in lijn zullen liggen. De eigendom is in deze situatie zo versnipperd dat geen enkel individu een doorslaggevende invloed kan hebben op het bedrijf. Dit reduceert het agency probleem van 'double moral hazard' dat aanwezig was bij de controlerende eigenaar als de 'sibling partnership'. Omdat de familieleden hun welvaart niet meer in zulke grote mate verbonden is aan het familiebedrijf, zullen zij meer bereid zijn om risico's te dragen.

De verspreiding van de aandelen van het familiebedrijf over de verschillende generaties zorgt voor conflicten binnen de familie, die zich uiten in hun strategische oriëntatie. Hierboven is reeds vermeld dat zeker op het niveau van de controlerende eigenaar en het 'sibling partnership' er altijd een tegenstelling zal zijn tussen de controlerende eigenaar (vaak de CEO) en de minderheidsaandeelhouders (andere familieleden wel of niet actief in het bedrijf). Deze conflicten leiden tot meer agencyproblemen (o.a. 'double moral hazard') waardoor er in deze twee niveau's van eigendomsspreiding de voorkeur wordt gegeven aan consumptie in termen van monetair en niet-monetaire voordelen. In het 'cousin consortium' zullen deze conflicten minder aanwezig zijn omdat volgens Schulze et al. (2002b) de aandelen zo verspreid zijn dat er geen familielid is dat een controlerende invloed kan uitoefenen.

Maar Francis en Smith (1994) verwachten dat bedrijven met een verspreid aandeelhouderschap minder innovatief zijn dan bedrijven met een manager-eigenaar of een grote externe aandeelhouder. Dit is gebaseerd op het geloof dat incentive contracten niet effectief zijn bij het verminderen van de agency kosten die geassocieerd worden met innovatieve activiteiten. Deze incentive contracten zijn niet efficiënt omwille van twee redenen. Ten eerste stelt Holmstrom (1989) dat de contract kosten geassocieerd met het promoten van innovatieve activiteiten bijzonder hoog zijn omdat deze (1) van lange termijn aard zijn, (2) een hoog risico hebben, (3) een onvoorspelbare uitkomst hebben, (4) arbeidsintensief zijn (door onder andere Onderzoek & Ontwikkeling) en (5) idiosyncratisch zijn. Ten tweede is de beloning van het management afhankelijk van korte termijn bonussen in bedrijven met weinig management-eigendom (Hunt, 1985; Gaver en Gaver, 1993) wat investeringen in innovatieve activiteiten kan ontmoedigen.

Het versnipperen van eigendom over de verschillende generaties in het familiebedrijf wordt getypeerd door het 'double moral hazard' probleem. Maar in het 'cousin consortium' zal dit probleem weinig tot niet aanwezig zijn omdat de aandelen zo versnipperd zijn dat er geen familielid is met een overheersende controle (Schulze et al., 2002b). Maar uit een onderzoek van Francis en Smith (1994) blijkt dat verspreid aandeelhouderschap niet in staat is om de agency kosten van innovatie te controleren. Op basis van deze argumenten kunnen we niet duidelijk stellen hoe familiaal aandeelhouderschap beïnvloedt wordt door de generatie die de

leiding heeft in het familiebedrijf. Hoewel er in de literatuur vanuit wordt gegaan dat in het cousin consortium minder conflicten zijn, en dus minder agency problemen, zien we in onderzoek van Francis & Smith dat verspreid aandeelhouderschap niet in staat is om de agency kosten van innovatie te controleren. Daarom stellen wij in deze hypothese dat

Hypothese 2: Het effect van familiaal aandeelhouderschap op innovatie zal minder sterk zijn in het 'cousin consortium' dan bij de controlerende eigenaar of de 'sibling partnership'.

## **3. Stewardship theorie**

### **3.1. Algemeen**

De stewardship theorie bouwt verder op het 'self-actualizing model of man', dat ontwikkeld is door Argyris en gebaseerd is op het werk van McGregor (1960) en het latere werk van Maslow (1970). Het model veronderstelt dat mensen de nood hebben om te groeien en dat de economische visie van mensen hen belet om zich volledig te ontwikkelen. Deze theorie benadrukt de mogelijkheid om de doelen van zowel eigenaars als managers te laten convergeren (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997). In tegenstelling tot de agency theorie is het 'model of man' dus gebaseerd op een steward wiens gedrag zo bepaald wordt dat pro-organisatieel, collectivistisch gedrag een hoger nut heeft dan 'self-serving' gedrag. Ook in situaties waar de persoonlijke doelen van de steward niet overeen komen met die van de principaal zal hij nog een hoger nut ervaren door coöperatief te zijn. Davis et al. (1997) stelt dat de steward rationeel handelt omdat hij altijd het hoogste nut zal nastreven, in dit geval coöperatief gedrag.

Stewardship wordt gekenmerkt door zowel psychologische factoren als situationele factoren. De psychologische factoren bestaan uit (1) intrinsieke motivatie, (2) identificatie met de organisatie en (3) macht. Situationele factoren bestaan uit (1) 'involvement oriented' en (2) collectivisme.

### **3.2. Psychologische factoren**

Net zoals in de agency omgeving zal de steward beloond moeten worden om te kunnen voorzien in zijn dagelijkse noden zoals voeding, kleding enz. Maar de manier waarop deze beloning zich uit is verschillend. Zo zullen stewards gemotiveerd worden door intrinsieke beloningen zoals kansen om te groeien, achievement, affiliation en self-actualization. Ze vertonen dus een intrinsieke motivatie waarbij er een focus is op het voldoen aan de hogere behoeftes van de behoeftepiramide van Maslow (1970), groeibehoeftes van Alderfer (1972) en de achievement en affiliation behoeftes van McClelland (1975) en McGregor (1975).

Identificatie komt voor wanneer managers zich definiëren als lid van een organisatie door de missie, visie en doelen van de organisatie te accepteren (Kelman, 1958) waardoor er een bevredigende relatie wordt opgebouwd (O'Reilly, 1989). Door zichzelf te identificeren met de organisatie wordt de organisatie een deel van de manager zijn psychologische zelfbeeld (Brown, 1969). Hij zal ook persoonlijk begaan zijn met successen en mislukkingen van de organisatie. Zo zal hij de successen van de organisatie aan zichzelf toeschrijven en frustratie



ervaren bij het opnemen van zijn verantwoordelijkheid bij mislukkingen (Katz & Kahn, 1978; Turner, 1981). Wanneer individuen zichzelf associëren met hun organisatie zullen zij meer geneigd zijn om coöperatief en altruïstisch te werk te gaan en goed burgerschap vertonen (Mowday, Porter & Steers, 1982; Smith, Organ & Near, 1983).

Macht is een belangrijk aspect in de relatie tussen de principaal en manager. McClelland en Brunham (1976) definiëren macht als "*a psychological need to influence others toward the accomplishment of valid and accepted organizational goals*". Dus managers die een hoge nood aan macht hebben zullen andere personen direct beïnvloeden, iemand een mening opleggen, allemaal op een spontane manier (Steers & Black, 1994). Macht kan zich in verschillende types uiten. Zo onderscheiden Gibson, Ivancevich & Donnelly (1991) institutionele of organisationele macht en persoonlijke macht. Het type macht dat gebruikt wordt in de principaal-agent/steward relatie bepaald of een manager zich als steward of agent zal gedragen. Persoonlijke macht ontwikkeld zich over de tijd en wordt niet aangetast door de formele rollen in de organisatie. Hoewel het ontwikkelen van deze macht trager gaat, zal ze over een langere periode uitgeoefend kunnen worden (Davis et al., 1997).

### **3.3. Situationele factoren**

Onder de situationele factoren verstaan Davis et al. (1997) de managementfilosofie en culturele verschillen. Deze twee begrippen zullen in de volgende paragrafen kort besproken worden.

Lawler (1986, 1992) beschrijft een 'control oriented' management filosofie versus een 'involvement oriented' managementfilosofie. Volgens hem is de 'control oriented approach' gebaseerd op een management filosofie waarbij het denken en controleren gescheiden moeten zijn van het werk uitvoeren en ligt in lijn met de agency theorie. In tegenstelling tot de 'control oriented approach' is de 'involvement oriented' management filosofie gebaseerd is op vertrouwen en benadrukt zelf-controle en zelf-management. Want wanneer managers uitdagingen aangaan en verantwoordelijkheid krijgen zullen zij zelf-control kunnen ontwikkelen. Deze aanpak sluit aan bij de stewardship theorie waar de agent het nut dat hij ervaart door de doelen van de organisatie te behalen, hoger inschat dan zijn persoonlijke doelen.

Het grootste verschil tussen deze twee benaderingen ligt echter in hun oriëntatie ten opzichte van risico. Zo zullen ze in de controle gerichte aanpak onzekerheid trachten te reduceren door meer controles in te voeren, terwijl in de 'involvement oriented approach' er

met risico en onzekerheid wordt omgegaan door meer training en meer vertrouwen in de managers (Davis et al., 1997).

Naast het verschil in management filosofie zal de stewardship theorie, in tegenstelling tot de agency theorie, gekenmerkt worden door collectivisme. Collectivisten hun persoonlijke doelen zijn ondergeschikt aan de doelen van de groep. In zo'n cultuur zal 'the self' een deel van de groep zijn waarbij het behoren tot bepaalde groepen het individu zijn identiteit en 'achievement' bepalen (Davis et al., 1997). De steward zal vanuit een intrinsieke motivatie handelen in het belang van het collectief. Dit zal zowel in het voordeel zijn van externe aandeelhouders in de vorm van bijvoorbeeld meer dividend of meer kapitaalwinst, maar ook in het voordeel van interne aandeelhouders die hun visie versterkt zien door het gedrag van de steward (Davis et al., 1997).

Volgens Eddleston et al. (2010) zijn er vijf determinanten van de stewardship theorie die bepalen of een familiebedrijf investeert in innovatieve projecten. Namelijk gerichtheid op de lange termijn, de creatie van human capital, 'participative governance', 'comprehensive strategic decision making' en psychologisch eigenaarschap van de familie. In deze masterproef zullen wij ons enkel richten op psychologische eigendom.

## 4. Psychologische eigendom in het familiebedrijf

### 4.1. Conceptueel model

Eigendom wordt ervaren als het bezitten van enerzijds materiële zaken en anderzijds niet-materiële zaken, waarvan dat bezit bepaald is op basis van de wet. Zo zal het hebben van aandelen in een onderneming een vorm zijn van juridische eigendom. Naast juridische eigendom is er in de literatuur ook sprake van psychologische eigendom. Pierce et al. (1991) definieert dit "As a state of the mind, psychological ownership is that state in which individuals feel as though the target of ownership (material or immaterial in nature) or a piece of it is "theirs" (i.e. "It is MINE!")". Wanneer mensen een gevoel van eigenaarschap hebben, ervaren zij een verbinding tussen henzelf en verschillende materiële en immateriële 'targets' (Dittmar, 1992). In de psychologische literatuur is de term 'target' vrij breed en verwijst naar alles wat als een 'bezit' wordt ervaren door het individu of de groep (Avey, Avolio, Crossley & Luthans, 2008). Deze 'targets' kunnen soms zo klein zijn als een zitplaats in de cafetaria of zo groot als de organisatie in zijn geheel (Avey et al., 2008). Een ingenieur zal bijvoorbeeld eigenaarschap voelen ten opzichte van een bepaald productontwerp, een techniker ten opzichte van een computerprogramma of gereedschap. Het individu kan zo een sterke band creëren met het 'target' dat het een deel wordt van zijn psychologische identiteit (Dittmar, 1992). Brown et al. (2005) stellen zelfs dat eigendom en identiteit zo sterk verweven kunnen zijn met elkaar dat individuen territoriaal gedrag gaan vertonen, zoals het merken of beschermen van hun territorium als een manier om bezittingen die een extensie van hunzelf zijn te identificeren en verdedigen. Volgens Pierce et al. (2001) kan psychologisch eigenaarschap ontwikkeld worden voor zowel materiële als immateriële objecten en dat het belangrijke emotionele, attitudinal en gedrags- effecten heeft op diegene die eigenaarschap ervaren.

De motivatie voor het creëren van zo een band wordt door vele academici toegeschreven aan een aangeboren instinct om iets te bezitten (Burk, 1900; Darling, 1937; Porteous, 1976; Weil, 1952). Maar Beaglehole (1932) daarentegen argumenteert dat er weinig tot geen bewijs is dat het idee van een aangeboren instinct ondersteunt. Een andere verklaring voor psychologische eigendom stelt dat eigendom en zijn psychologische staat aangeleerd wordt in het vroege ontwikkelingsproces (Furby, 1978b; Lewis & Brook, 1974; Seligman, 1975). Hoewel er geen eenduidige verklaring is voor deze motivatie kunnen we wel stellen dat zowel genetische factoren als ervaringen belangrijk zijn (Dittmar, 1992).

## **4.2. Motieven psychologische eigendom**

Volgens Pierce et al. (2001) komt het ontwikkelen van gevoelens van psychologische eigendom voort uit voornamelijk vier motieven: (1) bekwaamheid en effectance, (2) zelf-identiteit, (3) het hebben van een thuis en (4) 'accountability'.

Efficacy en effectance is het geloof dat individuen iets succesvol kunnen implementeren of een taak succesvol kunnen uitvoeren (Bandura, 1997). White (1959) argumenteert dat iemand zijn gevoelens van eigenaarschap verbonden kunnen zijn aan de behoefte voor 'effectance'. De mogelijkheid om iemand zijn acties te controleren is een psychologische component die resulteert in gevoelens van self-efficacy (Bandura, 1997) en kan een vorm van psychologisch eigenaarschap promoten betreffende een specifieke taak, proces of procedure. Deze 'self-efficacy component van psychologische eigenaarschap lijkt te zeggen: "Ik moet deze taak doen, ik kan het en daarom heb ik de verantwoordelijkheid om te zorgen voor succes." (Avey et al., 2008). Het gevoel hebben dat je bekwaam bent in specifieke gebieden kan dus voortkomen uit het bezitten van iets. Bijvoorbeeld het bezitten van een rode sportwagen helpt sommige individuen om zich machtig te voelen, terwijl andere zich bekwaam voelen indien ze zaken kunnen laten gebeuren. Dus bezit geeft een gevoel van controle en invloed op materiële en immateriële zaken (O' Driscoll, Pierce & Coghlan, 2006).

Het tweede motief, self-identity, verwijst naar een symbolische expressie van de 'self'. Zo hebben Abrams & Hogg (2004) ondervonden dat mensen en bezittingen vaak dienst doen als een symbool waarmee individuen zich identificeren (Belk, 1988; Rousseau, 1998). Het is gebleken dat individuen hun identiteit baseren en transformeren door interacties met materiële en immateriële bezittingen zoals een organisatie, een missie of een doel (Rousseau, 1998). Individuen zullen aan de hand van hun bezittingen definiëren wie en wat ze zijn. Mensen zullen zich bijvoorbeeld definiëren als een sportfanaat of een antiekverzamelaar. Deze 'targets' (sport, antiek) zullen vaak gebruikt worden om iemand zijn identiteit te beschrijven. Het is een manier om zich uniek te voelen.

Hetgene wat je bezit is een symbolische uitdrukking van wie je bent omdat deze zaken met jou verbonden zijn (Dittmar, 1992; Porteous, 1976). Omdat deze zaken in hun bezit zijn, zal dit ook zorgen voor een continue beeld van hunzelf (Pierce et al., 2001).

Het derde motief, de menselijke behoefte voor het hebben van een thuis, is een fundamentele behoefte die verder gaat dan enkel het voldoen aan een fysieke ruimte. Deze behelst ook de bevrediging van de behoefte om ergens bij te horen (Ardrey, 1966). Zo stelt Ardrey (1966) dat mensen zich eigenaar zullen maken van objecten en hun leven hierrond zullen structureren om te voldoen aan hun behoefte om ergens bij te horen. Eens het individu in deze ruimte woont zal die ruimte niet meer als een object bekeken worden, maar

als een deel van het individu zelf (Dreyfus, 1991). Ergens bij horen in termen van psychologische eigendom kan het best begrepen worden als het gevoel dat iemand bij de organisatie hoort. De behoefte om te horen bij een werkplaats wordt bevredigd door een bepaalde job, afdeling of de organisatie of industrie als geheel (Avey et al., 2008).

Naast deze drie motieven die Pierce et al. (2001) herkent in zijn werk "Toward a theory of psychological ownership in organizations", herkent Avey et al. (2008) nog een vierde motief, namelijk 'accountability'. Lerner & Tetlock (1999) definiëren 'accountability' als: "*the implicit of explicit expectation that one may be called on to justify one's beliefs, feelings and actions to others*". 'Accountability' kan omwille van twee mechanismen beschouwd worden als een component van psychologische eigendom: (1) het verwachte recht om andere verantwoordelijk te houden en (2) de verwachting om zelf verantwoordelijk gesteld te worden. Zo zal de coach van een voetb ploeg verantwoordelijk zijn voor de resultaten van zijn ploeg en zullen de spelers door de trainer verantwoordelijk gehouden worden voor de resultaten.

Toch zal het bevredigen van deze motieven niet an sich leiden tot de ontwikkeling van gevoelens van psychologische eigendom, maar slechts tot het vergemakkelijken van het bereiken van een staat van psychologische eigendom.

### **4.3. Routes naar psychologische eigendom**

Dirks, Cummings & Pierce (1996) hebben reeds bewezen dat individuen gevoelens van psychologische eigendom kunnen ontwikkelen voor de organisatie waarin zij actief zijn. Dit kunnen zij doen door één van de volgende drie routes, of een combinatie daarvan, te volgen. Namelijk (1) het controleren van het 'target', (2) het 'target' intiem leren kennen of (3) iets van zichzelf in het 'target' steken.

De eerste route, het controleren van het 'target', is een belangrijk kenmerk van het idee van eigendom. Rudmin en Berry (1987) zijn van mening dat eigendom de mogelijkheid is om een object te gebruiken of het gebruik ervan te controleren. Het hebben van controle over een object zorgt ervoor dat het individu dat object ervaart als een deel van hem, omdat dit hem in zeker zin definieert (Csikszentmihalyi & Rochberg-Halton, 1981; Dixon & Street, 1957; Sartre, 1969; Tuan, 1980, 1984; White, 1959). Als een individu actief is in een organisatie, zal hij verschillende kansen krijgen om verschillende graden van controle uit te oefenen over een aantal factoren waarvan elk een potentieel doel is van psychologische eigendom (Pierce et al., 2001).

De tweede route, het goed leren kennen van het doel, handelt over de associatie van een individu met een object waardoor er gevoelens van eigendom ontstaan (Sartre, 1992). Individuen zullen een gevoel van eigenaarschap ontwikkelen doordat ze er een relatie mee hebben. Pierce et al. (2001) stelt dat hoe meer informatie en hoe beter de kennis is van een individu over het object, hoe dieper de relatie zal zijn tussen 'the self' en het object waardoor het gevoel van eigenaarschap ook groter zal zijn. Zo zal een tuinman, na een zekere tijd, voelen dat het "zijn" tuin is. Naast het hebben van informatie over het doel zal associatie met het doel ook leiden tot een gevoel van een goede kennis over het doel. Dus hoe langer een individu geassocieerd wordt met het doel des te groter zal het gevoel van eigenaarschap zijn (Pierce et al., 2001). Het goedkoper beschikbaar maken van informatie zal ook leiden tot betere kennis (Pierce et al, 2001).

De laatste route, zichzelf investeren in het doel, gaat er van uit dat er een relatie is tussen werk en psychologische eigendom. Locke (1960) argumenteert dat we onze arbeid bezitten en dat we daarom vaak voelen dat wat we creëren, vormen of produceren ook bezitten. Dus de energie die we hierin steken zorgt ervoor dat deze producten of resultaten van onze inspanningen een reflectie worden van 'the self'. Het investeren van energie, tijd en inspanningen in een object zorgt ervoor dat 'the self' één wordt met het object en dus gevoelens van eigendom vormt voor dat object (Csiszentmihalyi & Rochberg-Halton, 1981). De mate van investering in de organisatie is afhankelijk van de complexiteit van de taak en het niet-routinematige aspect ervan. Zo zullen managers meer van zichzelf investeren in hun job en dus meer gevoelens van eigendom ervaren.

Indien een individu één van deze routes, of een combinatie van de drie, volgt zal dit zijn effect hebben op de organisatie. Dit kunnen zowel positieve, zoals verwachte rechten en veronderstelde verantwoordelijkheden, maar ook negatieve effecten zijn. Deze negatieve effecten uiten zich in een 'resistance to change' met betrekking tot organisationele verandering en andere negatieve uitingen (Pierce et al., 2001).

#### ***4.4. Effect op de organisatie***

Eigendom, in zijn reële, maar ook in zijn gepercipieerde staat, wordt geassocieerd met een aantal rechten. Zo wordt het hebben van eigendom geassocieerd met het recht op informatie over het 'target' van eigendom en het recht op inspraak bij het nemen van beslissingen die een impact hebben op het 'target' (Kubzansky & Druskat, 1993; Pierce et al., 1991). Deze gevoelens van eigendom worden ook vergezeld van een gevoel van verantwoordelijkheid en een gevoel van het delen van de lasten voor de organisatie (Druskat & Kubzansky, 1995; Kubzansky & Druskat, 1993).

Gevoelens van een recht hebben op en verantwoordelijk opnemen kunnen leiden tot een sterke 'ownership culture' wanneer er aan twee kenmerken wordt voldaan. Ten eerste moet er een balans zijn tussen het recht om deel te nemen in het beslissingsproces en zijn verantwoordelijkheid nemen voor de genomen beslissingen. Ten tweede moet het recht op informatie gebalanceerd worden door een verantwoordelijkheid om geïnformeerd te worden (Pierce et al., 2001).

Dirks et al. (1996) argumenteren dat psychologische eigendom inzicht geeft in het waarom en de condities waaronder individuen verandering zowel promoten als tegenhouden. Dirks et al. (1996) delen verandering op in 3 categorieën: (1) zelf geïnitieerde verandering versus opgelegde verandering, (2) evolutionaire verandering versus revolutionaire verandering en (3) additieve verandering versus subtractieve verandering. De promotie van verandering of de weerstand tegen verandering van het individu is afhankelijk van persoonlijkheidstrekken (bijvoorbeeld veel nood aan persoonlijke controle) en van de motieven en routes die tot gevoelens van psychologische eigendom hebben geleden (Pierce et al., 2001).

Andere negatieve effecten die voor disfunctioneel organisationeel gedrag kunnen zorgen zijn van pathologische aard. Managers zullen, zoals een over bezitterig kind, de organisatie niet willen delen, of geen acties toestaan die ondergeschikten meer macht geven (Pierce et al., 2001).

#### ***4.5. Psychologische eigendom in familiebedrijven***

In een familiebedrijf is de familie sterk verbonden met het bedrijf. Naast het hebben van aandelen van het familiebedrijf zijn veel familieleden tewerkgesteld in het familiebedrijf als manager, bestuurder of CEO. Ze hebben een dubbele rol, die van familielid en die van medewerker van het bedrijf waardoor ze dus verschillende motieven hebben om psychologische eigendom te ontwikkelen.

Bezittingen, in dit geval het familiebedrijf of aandelen ervan, dienen ook als een symbolische uitdrukking van de familieleden hun zelfbeeld. Het dagelijks omgaan met het familiebedrijf zorgt ervoor dat de identiteit van deze familieleden wordt gecreëerd. Eigenaars van familiebedrijven zullen daarom ook het familiebedrijf willen doorgeven aan hun erfgenamen zodat de continuïteit van zijn identiteit wordt verzekerd (Pierce et al., 2001). Het familiebedrijf is ook een thuis voor veel familieleden, waardoor het niet langer een object is maar als een deel van hunzelf wordt gezien (Dreyfus, 1991).

Familieleden kunnen gevoelens van psychologische eigendom creëren door (1) het familiebedrijf te controleren (2) het familiebedrijf goed te leren kennen en (3) iets van zichzelf in het familiebedrijf te steken.

Het familiebedrijf controleren impliceert het hebben van eigendom. Berry (1987) vond dat eigendom betekent het gebruiken en het gebruik controleren van het object, in dit geval het familiebedrijf. In het familiebedrijf zijn er genoeg mogelijkheden om een mate van controle uit te oefenen over een aantal factoren (Pierce et al., 2001). Familiale eigenaars zullen dus kunnen bepalen wat er met de bronnen van de onderneming gedaan wordt. Want zij hebben vaak een onbeperkte controle over het bedrijf (Schulze et al., 2001).

Familieleden worden al van jongs af aan geconfronteerd met het familiebedrijf waardoor zij een gevoel van eigenaarschap zullen ontwikkelen door de jarenlange associatie met het familiebedrijf tijdens hun jeugd en eventueel tijdens hun professionele leven indien zij tewerkgesteld worden in het familiebedrijf. Familiale managers hebben daarom doorgaans ook betere informatie over het bedrijf dan niet-familiale managers, waardoor ze een diepere band hebben met het bedrijf en dus ook meer gevoelens van psychologische eigendom kunnen vertonen.

Familieleden zullen door het ontwikkelen van psychologische eigendom voor het bedrijf verwachten dat zij recht hebben op informatie over het familiebedrijf en het recht hebben op inspraak bij beslissingen die het familiebedrijf beïnvloeden en zullen daarom ook een grotere verantwoordelijkheid voelen naar het familiebedrijf. Een beslissingsproces waarbij iedereen mag deelnemen is dan ook belangrijk voor de continuïteit van het familiebedrijf.

Ze zullen allemaal betrokken willen worden in het beslissingsproces van het familiebedrijf omdat zij door hun gevoelens van psychologische eigendom voor het familiebedrijf vinden dat het hun recht is. Deze verschillende meningen zullen ervoor zorgen dat er genoeg alternatieven worden afgewogen vooraleer men een definitieve beslissing neemt. Het afwegen van deze alternatieven kan tot discussies leiden waarbij de voor en tegenstanders elkaar met argumenten trachten te overhalen. Deze conflicten kunnen zowel een positief en een negatief effect hebben op het resultaat van het beslissingsproces.

Dus zoals eerder vermeld zal aanwezigheid van de familie in het familiebedrijf, als manager, bestuurder of aandeelhouder en het regelmatige contact tussen hen zorgen dat het familiebedrijf vatbaar is voor conflicten. Hoewel sommige conflicten baten hebben zoals bijvoorbeeld ondernemerschap kunnen andere conflicten de harmonie en de relatie tussen de familieleden schaden (Kellermans en Eddleston, 2004). Conflicten zijn complex in familiebedrijven omwille van de aanwezigheid van vorige generaties, die zich nog steeds



willen mengen in het beleid van het bedrijf, wat kan leiden tot ruzie (Davis en Harveston, 1999) en strategische inertia (Handler, 1992).

Het begrijpen hoe familiale participatie conflicten beïnvloedt is belangrijk omdat werk gerelateerde conflicten zoals cognitieve conflicten innovatie en ondernemerschap kunnen aanmoedigen. Want cognitieve conflicten worden gelinkt aan creativiteit, problem solving en de kwaliteit van beslissingen zodat bedrijven beter kunnen presteren (Jehn, 1997). Deze conflicten focussen zich op de doelen en de strategie van het bedrijf en verzekerd dat belangrijke informatie doorgenomen en begrepen wordt (Kellermans en Eddleston, 2004) Want de noodzakelijke kennis om complexe beslissingen te nemen is vaak niet te vinden in één persoon (Walsh en Fahey, 1986).

In tegenstelling tot cognitieve conflicten zullen relationele conflicten innovatie en ondernemerschap ontmoedigen want zulke conflicten blijken een dramatisch effect te hebben op de manier waarop familieleden informatie delen, beslissingen maken en met elkaar omgaan (Filbeck and Smith, 1997). Deze relationele conflicten tussen familieleden kunnen chronisch zijn door de regelmatige interactie van de familieleden die een conflict hebben met elkaar, zowel op het werk als buiten het bedrijf (Kaslow, 1993; Morris et al., 1997). Relationele conflicten worden geassocieerd met stress, vijandig gedrag en de perceptie dat anderen tegengestelde doelen hebben, hierdoor kan dit het pro-organisatieel gedrag vanuit een stewardship perspectief ondermijnd worden (Davis et al., 1997). Deze conflicten kan de aandacht doen verschuiven van de noden van de onderneming naar banale ruzies binnen de familie (Kets de Vries, 1993). Relationele conflicten zullen dan ook een negatief effect hebben op de prestaties van het bedrijf (Eddleston en Kellermans, 2007).

Familiebedrijven hebben dus te maken met speciale problemen omtrent de manier waarop zij informatie met elkaar uitwisselen, beslissingen maken en met elkaar omgaan omdat zij zowel de rol als familielid en als lid van het familiebedrijf dragen (Filbeck en Smith, 1997). Daarom is een 'participative atmosphere' zeker nodig in familiebedrijven (Kellermans en Eddleston, 2004). Want familiebedrijven worden vaak bekritiseerd omdat zij enkel familieleden laten deelnemen aan het beslissingsproces (Eddleston en Kellermans, 2007; Stavrou, 1999). Toch vonden Upton, Teal & Felan (2001) dat snel groeiende en goed presterende familiebedrijven deelname in het beslissingsproces aanmoedigen. Eddleston en Kellermans (2007) vonden dat een 'participative strategy process' een positieve invloed heeft op de bedrijfsprestaties. Een 'participative strategy process' zorgt er voor dat de familieleden betrokken worden bij de organisatie, waardoor hun psychologisch eigenaarschap naar het familiebedrijf vergroot en ze een betere kennis krijgen van de uitdagingen, sterktes en zwaktes en de bronnen en mogelijkheden van het bedrijf (Zara, 2003). Op deze manier kan het 'participative strategy proces gezien worden als een mechanisme dat ervoor zorgt dat individuen beter begrijpen in welke richting het bedrijf aan het evolueren is en de

individuele fouten verminderen (Ketokivi en Castaner, 2004). Het betrekken van familieleden bij het beslissingsproces is belangrijk voor familiebedrijven want om succesvol te blijven zal er elke generatie een nieuwe strategie uitgedacht moeten worden door elke generatie in het bedrijf (Post, 1993).

Zonder het 'participative strategy process' zal het familiebedrijf falen om nieuwe strategieën te ontwikkelen en kennis over te dragen naar de nieuwe generatie, wat uiteindelijk de prestaties kan beïnvloeden (Cabrera-Suarez et al., 2001).

Zulke positieve effecten zijn deels het resultaat van een stijging van het aantal cognitieve conflicten. Ze zijn gericht op welke doelen en welke strategie het bedrijf moet volgen (Eddleston, Otondo & Kellermans, 2008). Er is een open discussie waardoor er opties van een betere kwaliteit worden gegeven aan de beslissingsmakers (Kellermans en Eddleston, 2004). Zo'n omgeving zal cognitieve conflicten promoten omdat familieleden zullen durven discussiëren en debatteren over de doelen en de strategie (Eddleston et al., 2008).

Hypothese 3: Familiebedrijven met een CEO die een hoge graad van psychologische eigendom vertonen, zullen innovatiever zijn dan familiebedrijven met een CEO die een lage graad psychologische eigendom vertoont.

#### **4.6. CEO tenure**

Niet enkel familiale managers kennen een lange associatie met het familiebedrijf, maar ook de CEO zal langer geassocieerd worden met het familiebedrijf dan CEO's in niet-familiebedrijven. De gemiddelde ambtstermijn van een familiale CEO ligt tussen de 15 en de 25 jaar, terwijl dit in niet-familiebedrijven slechts drie tot vier jaar is (Le Breton-Miller et al., 2004). Dus familiale CEO's hebben algemeen genomen een grotere job zekerheid dan managers in niet-familiebedrijven. Dit zorgt ervoor dat zij stewards zullen zijn met een lange termijn idee voor het bedrijf (Davis et al., 1997). Familiale CEO's zullen zelfs meer toegewijd zijn tot het bedrijf omdat de familienaam, hun welvaart en reputatie op het spel staan, waardoor zij er alles aan zullen doen om het bedrijf zo sterk mogelijk te maken (Donaldson & Davis, 1991).

Omdat familiale managers weten dat zij een langere ambtsperiode tegemoet gaan, zullen zij de korte termijn oplossingen vermijden zodat deze beslissingen hen in de toekomst niet kunnen schaden. Daarom zullen zij de omzet niet 'boosten' of bedrijven overnemen die buiten de expertise vallen van het bedrijf (Fox & Hamilton, 1994). Want op lange termijn zal noch het 'boosten' van de omzet, noch het leiden van iets wat men niet begrijpt niet

ondersteund kunnen blijven worden. In tegenstelling tot externe CEO's voelen familiale leiders zich zeker genoeg in hun job om risicovolle korte termijn beslissingen niet te gebruiken om de Raad van Bestuur te beïnvloeden (Jacobs, 1991).

De lange ambtstermijn van een familiale CEO kan ook geassocieerd worden met investeringen op lange termijn en met de wil om in ruil daarvoor de korte termijn prestaties op te geven. Om de winsten te laten toenemen in hun lange carrière, zullen zij lange termijn investeringen doen in Onderzoek & Ontwikkeling, training en een goede infrastructuur. Om dit te bereiken zullen ze een organisationele cultuur moeten ontwikkelen die bereid is om berekende risico's te nemen (Zahra, 2005).

Maar naarmate de ambtstermijn van de CEO toeneemt, worden bedrijven minder happig op het ondersteunen of volgen van innovatieve initiatieven (Zahra, 2005). Een dominante leider met een lange ambtstermijn zorgt ervoor dat managers de ideeën en acties van de CEO minder in vraag gaan stellen (Zahra, 2004). Dit zorgt voor een omgeving waarin creativiteit en innovatie, die het resultaat zijn van cognitieve conflicten, zal verdwijnen (Kellermans & Eddleston, 2004). Cognitieve conflicten zijn conflicten tussen managers omtrent de richting van de onderneming (Jehn, 1997). In een omgeving waar verschillende managers betrokken worden bij het beslissingsproces is een open discussie van de ideeën waardoor er een betere lijst van opties worden gegeven aan de beslisser, in dit geval de CEO (Kellermans en Eddleston, 2004). Maar indien de CEO hier niet voor openstaat, zullen deze initiatieven doodbloeden. Zo observeerden Hambrick en Finkelstein (1984) dat langere ambtstermijnen het voldoen aan de industriënormen en strategie conformiteit bevorderen in plaats van de status quo om te gooien door zich te richten op innovatieve activiteiten.

Feltham et al. (2005) ondervonden dat wanneer familiebedrijven afhankelijk waren van de CEO, suboptimale beslissingen toe te schrijven waren aan de dominantie van de CEO en ook aan het feit hij een bepaalde verandering niet gepland had. Dit sluit aan bij de 'psychological theory of change' waarin Dirks et al. (1996) argumenteren dat individuen onder bepaalde condities een 'resistance to change' hebben. Zo zal een CEO die gevoelens van psychologische eigendom vertoont naar het familiebedrijf weerstand bieden tegen verandering indien die verandering (1) opgelegd wordt, (2) revolutionair is of (3) subtractief is (Pierce et al., 2001).

Daarnaast kan de identiteit van de CEO met een lange ambtstermijn zo verweven zijn met het familiebedrijf dat de objectiviteit van het beslissingsproces aangetast is (Daily & Dollinger, 1992). Deze gevoelens van psychologische eigendom van de bedrijfsleider worden versterkt door een andere route, namelijk het controleren van het familiebedrijf. Het is zo in een niet-beursgenoteerd familiebedrijf dat de bedrijfsleider ook de meerderheidsaandeelhouder is en dus reeds die jaren het familiebedrijf controleerde.

Dus de associatie met het familiebedrijf en het controleren van het familiebedrijf kan ervoor zorgen dat de CEO zo sterke gevoelens van psychologische eigendom ontwikkeld heeft voor de organisatie waardoor hij de organisatie niet wil delen met andere uitvoerenden of waardoor hij exclusieve controle wil hebben over de organisatie. Zulk gedrag zal het samenwerken belemmeren (Pierce et al., 2001). Het is ook mogelijk dat de CEO zijn ondergeschikten niet meer macht wil geven dan dat ze reeds hebben.

Daarom zullen CEO's met een lange ambtstermijn omwille van de 'resistance to change' en een gebrek aan 'participative decision-making' minder geneigd zijn om innovatieve projecten te ondersteunen.

Hypothese 4: In familiebedrijven waar de CEO een hoge familiale psychologische eigendom heeft, zal de relatie met innovatie minder sterk zijn indien de CEO een lange ambtstermijn heeft.

## 5. Raad van bestuur

Hoewel er reeds veel studies zijn geweest omtrent de Raad van Bestuur, is er nog geen één volledige theorie of volledig model ontwikkeld die de rollen van de Raad van Bestuur verklaard. Mintzberg (1983) geeft een overzicht van zeven rollen die de Raad kan opnemen: (1) selecteren van de CEO; (2) directe controle uitoefenen tijdens een crisis; (3) evalueren van de beslissingen en prestaties van het management; (4) coöpteren van externe invloeden; (5) netwerken en financiële middelen verzamelen; (6) verbeteren van de organisatie zijn reputatie en (7) adviseren van de organisatie. Deze rollen zijn situatieafhankelijk en worden bepaald door een netwerk van relaties. Zahra en Pierce (1989) daarentegen identificeren drie met elkaar verbonden rollen: (1) strategie, (2) controle en (3) service. De strategische rol houdt het formuleren en verspreiden van de doelen en het beleid in, maar ook het alloceren van bronnen die nodig zijn om de strategie te implementeren. Controle slaat op toezicht houden op en belonen van de acties en prestaties van het management. De derde rol, service, omhelst het representeren van organisatie in de maatschappij.

Hung (1998) tracht om de zes grote theorieën omtrent de typologie van de raad van bestuur te classificeren bij een rol aan de hand van het contingentie perspectief en het institutionele perspectief. Volgens dit perspectief zijn er twee belangrijke factoren, namelijk de interne omgeving en de externe omgeving.

Scott (1992) verwijst naar de interne omgeving als de aard van de taken in termen van variabiliteit, moeilijkheid en onderlinge afhankelijkheid van de taak, maar ook de organisationele structuur in termen van complexiteit, mate van centralisatie en het communicatienetwerk. In de interne omgeving zijn er volgens Tricker (1994) twee belangrijke rollen voor de raad van bestuur. Enerzijds de 'conformance' rol en anderzijds de 'performance' rol.

Altman, Valenzi & Hodgetts (1985) nemen voor de externe omgeving de effecten van graad van onzekerheid, complexiteit en maatschappelijke druk op. Mintzberg (1983) stelt dat het echte probleem de nood voor externe controle is, onafhankelijk van het management. De impact van de externe omgeving op de functies van de raad wordt beschreven door twee aspecten: 'interlocking directorates' en de ideologie van pluralisme. 'Interlocking directorates' wijst op de relatie die ontstaat wanneer een individu lid is van de Raad van Bestuur van twee bedrijven (Scot, 1985). Pluralisme geeft de nood weer voor de relatie met zijn stakeholders. Uit de externe omgeving kunnen we twee rollen identificeren: de linkende rol en de coördinerende rol.

## **5.1. Samenstelling van de Raad van Bestuur**

De raad van bestuur bestaat enerzijds uit uitvoerende of interne bestuurder en anderzijds uit niet-uitvoerende of externe bestuurders. Interne bestuurders worden algemeen gedefinieerd als diegene die een uitvoerende functie hebben in het bedrijf (Byrd & Hickman, 1992; Cochran, Wood & Jones, 1985; Gilson, 1990; Goodstein & Boeker, 1991; Hermalin & Weisbach, 1988). De aanwezigheid van interne bestuurders in de Raad van Bestuur wordt in vraag gesteld om verschillende redenen, waarvan de meeste wijzen op potentiële ineffektieve monitoring (Johnson, Daily & Ellstrand, 1996). Want één van de belangrijkste taken van de raad is het evalueren van de prestaties van het management, vooral die van de CEO. Interne bestuurders kunnen hier moeilijkheden mee hebben. Ze zijn trouw aan de CEO of hebben angst voor wraakacties indien ze de CEO te hard aanpakken en kunnen daarom minder objectief en fair zijn in hun evaluatie (Baysinger & Hoskisson, 1990; Kesner & Dalton, 1986). Bepaalde andere taken van de raad kunnen ook een belangenconflict veroorzaken voor deze bestuurders o.a. compensatie van de uitvoerende bestuurders, opvolging van uitvoerende bestuurders,... Daarom is het cruciaal voor de controle dat de Raad van Bestuur uit een meerderheid van externe bestuurders bestaat (Johnson et al., 1996).

Externe bestuurders omslaan alle niet-uitvoerende leden van de Raad van Bestuur. Zij worden geacht meer effectieve monitors te zijn dan interne bestuurders omdat zij onafhankelijk zouden zijn van de CEO. Deze onafhankelijkheid wordt in vraag gesteld door Daily & Dalton (1994a). De professionele of persoonlijke relaties met het bedrijf of haar management kunnen de effectiviteit van de controle door externe bestuurders aantasten (Johnson et al., 1996).

## **5.2. Rol van de Raad van Bestuur**

De Raad van Bestuur wordt in de agency theorie aanzien als een centraal controlemechanisme dat tot doel heeft de 'moral hazard' te verlichten. 'Moral hazard' is het ex post informatieprobleem waar een principaal mee te kampen heeft. Het is moeilijk voor hem om na te gaan of de agent daadwerkelijk doet wat hij zou moeten doen. Deze Raad van Bestuur moet echter hoofdzakelijk bestaan uit onafhankelijk bestuurders zodat zij in staat zijn om aan de invloed van de CEO te weerstaan (Chen en Hsu, 2009). Men kan in de setting van een familiebedrijf vier bronnen van 'moral hazard' definiëren: (1) de bezittende familie die hun economische belangen willen behartigen, (2) de bezittende familie die hun niet-economische belangen willen behartigen, (3) de neiging van de ouders om te handelen volgens altruïstische motieven en (4) de verschillende kerngezinnen in de familie die hun belangen willen behartigen.

Hoewel familiale 'blockholders' motieven hebben om het management te monitoren, waardoor het klassieke agency probleem verlicht wordt, hebben ze ook motieven om hun macht te misbruiken door het uitkeren van (overdreven) voordelen ten koste van de minderheidsaandeelhouders (Villalonga en Amit, 2006). Daarom is er een nood aan een Raad van Bestuur met een formele autoriteit zodat deze de beslissingen van de familiale blokhouders van naderbij kan onderzoeken (Anderson and Reeb, 2004; Chen and Hsu 2009; Jaggi et al., 2009; Setia-Atmaja et al., 2009). Deze Raad van Bestuur dient wel voldoende onafhankelijk bestuursleden te hebben om efficiënt te monitoren (Jensen, 1993). De raad van Bestuur is onafhankelijk indien de interne bestuursleden en de externe bestuursleden, die niet onafhankelijk zijn, de Raad van Bestuur niet domineren (Corbetta en Solvato, 2004).

Naast de economische belangen zal de familie ook trachten hun niet-economische belangen te behartigen. Voorbeelden hiervan zijn familiale tewerkstelling, het behouden van het familiale karakter van het bedrijf en het behouden van de tradities en harmonie (Gomez-Mejia et al., 2007; Jones et al., 2008; Voordeckers et al., 2007). Door de aanstelling van een onafhankelijke Raad van Bestuur zal er meer focus zijn op de markt. Dit zorgt ervoor dat het paternalisme, wat het familiale niet-economische belang teweegbrengt, afzwakt (Blumentritt, 2006; Poza et al., 1997).

Het concept van zelfcontrole kan voorgesteld worden door een individu dat in tweestrijd is met zichzelf. Enerzijds is hij bezorgd om de lange termijn welvaart en anderzijds handelt hij in functie van korte termijn voordelen (Thaler en Shefrin, 1981). Het altruïstische gedrag van de ouders is op zich niet slecht, toch zal dit gedrag leiden tot inefficiënties zoals strategische 'inertia' en de kinderen, die tewerkgesteld zijn in het familiebedrijf, aanzetten tot het ontduiken van hun verantwoordelijkheden. Hierdoor zullen kostbare bronnen verloren gaan, die anders aangewend konden worden voor het lange termijn belang. De Raad van Bestuur kan hier een belangrijke rol spelen door dit 'free-riden' tijdig te identificeren en te stoppen voordat ze de prestaties blijvend beïnvloeden (Chrisman et al., 2004; Jaffe, 2005; Schulze et al., 2001).

Een laatste onderdeel van de controlerende taak van de Raad van Bestuur speelt zich af in familiebedrijven die reeds enkele generaties bestaan, waardoor de aard van het 'moral hazard' probleem verandert (Bammens et al., 2008; Lubatkin et al., 2005). De familieleden zullen nu gemotiveerd zijn om de welvaart van hun eigen kerngezin te maximaliseren, waardoor er tegengestelde belangen ontstaan binnen de familie. De taak van de Raad van Bestuur is in deze situatie het verminderen van de informatie asymmetrie tussen de verschillende kerngezinnen. Het monitoren van het management hoort nog steeds bij de verschillende functies van de Raad van Bestuur. Daarnaast moeten ze ervoor zorgen dat het management steeds beslissingen neemt die in het belang zijn van het bedrijf.

Eddleston et al. (2010) definiëren 'participative governance' als de mogelijkheid van zowel de familie als de Raad van Bestuur om deel te nemen aan de ontwikkeling van de bedrijfsstrategie (p. 5). Aan de hand van 'participative governance' kan men een onderscheid maken tussen de meest innovatieve familiebedrijven want familiebedrijven leiden vaak aan een syndroom van niet-effectieve managers die niet tijdig kunnen reageren op veranderingen in de omgeving van de organisatie (Zahra et al., 2008). Daarom kan de Raad van Bestuur een belangrijke rol spelen door de familie te helpen bij de ontwikkeling van een strategische planning en ze aanmoedigen om nieuwe kansen te benutten door nieuwe strategieën te ontwikkelen of een nieuwe markt aan te boren. Deze hulp van de Raad van Bestuur kan ervoor zorgen dat een familiebedrijf beter in staat is om de kansen tot innovatie beter te identificeren en te exploiteren (Eddleston et al., 2010). Indien deze bestuursleden onafhankelijk zouden zijn, kunnen zij een onafhankelijke kijk bieden op de bedrijfsstrategie en allocatie van de bronnen van de organisatie (Solomon, 2007). Zo een Raad van Bestuur kan het bedrijf voorzien in meer dan enkel hun 'human capital', zij bezitten ook sociaal kapitaal. Namelijk de netwerken en relaties met andere bedrijven waardoor zij een gefundeerd advies kunnen geven bij beslissingen omtrent innovatie, maar ook eventuele probleempunten aankaarten gedurende het proces van innovatie (Gales & Kesner, 1994).

In tegenstelling tot de agency benadering zal de rol van de Raad van Bestuur, indien een familiebedrijf een stewardship aanpak hanteert, verschuiven van een controlerende functie naar een adviserende functie zoals hierboven beschreven (Davis et al., 1997). Want het uitoefenen van controle door de Raad van Bestuur zal een negatief effect hebben op de stewards hun intrinsieke motivatie. Het is zo dat een steward in een controle omgeving minder gewaardeerd zal voelen. Bovendien zal dit de neiging om opportunistisch gedrag te vertonen versterken in die gebieden waar de steward moeilijk gecontroleerd kan worden (Corbetta en Salvato, 2004b; Davis et al., 1997). Daarom zal de belangrijkste taak van de Raad van Bestuur die van adviseur zijn zodat stewardship voldoende aangemoedigd wordt in het familiebedrijf (Davis et al., 1997; Sundaramurthy en Lewis, 2003). Advies geven is een tweeledige taak, het eerste wat de Raad van Bestuur moet doen is het toevoegen van expertise aan het management. Ten tweede spelen ze een belangrijke rol als tussenpersoon bij het oplossen van familiale conflicten.

Een onderdeel van de taken van de Raad van Bestuur bestaat erin om de kennis die zij bezitten te delen met het management, zodat het management zijn kennis kan vergroten (Gabrielson en Huse, 2005; Huse, 2005). Deze kennis kunnen we opsplitsen in enerzijds bedrijfsspecifieke kennis en anderzijds algemene bedrijfskennis. De bedrijfsspecifieke kennis omvat het begrijpen van de interne processen van het bedrijf. De algemene bedrijfskennis daarentegen bestaat uit academische kennis en ervaring uit eerdere werkervaringen. Deze bedrijfsspecifieke kennis is reeds aanwezig bij de familiale managers doordat zij van jongs af aan geconfronteerd werden met het familiebedrijf, maar ook door de training van andere



familieleden (Dyer 2006; Kets de Vries, 1993). Hetgene wat deze familiale managers vaak missen is de algemene kennis van vakgebieden zoals marketing, recht en financiering waardoor bepaalde kwaliteiten, die nodig zijn om een bepaalde kloof te overbruggen, afwezig zijn (Chen en Hsu, 2009; Gabriëlsson en Huse, 2005; Jones et al., 2008; Nash, 1988). De Raad van Bestuur kan hun hierin bijstaan door het ter beschikking stellen van deze algemene kennis.

Het tweede onderdeel van de taken van de Raad van Bestuur is de adviesfunctie. Het beperkt zich tot bemiddelen bij conflicten tussen familieleden die handelen over de doelen of de strategie van het bedrijf (Eddleston en Kellermans, 2007; Kellermans en Eddleston, 2004). Want de stewardship aanpak mag niet als iets vanzelfsprekends gezien worden, het is grotendeels afhankelijk van de intra familiale dynamieken (Corbetta en Solvato, 2004b; Eddleston et al., 2008). Het constante samenleven en samenwerken van familiale managers, doordat zij in principe 'vastzitten' in de onderneming, geeft genoeg ruimte voor conflicten. Hoewel sommige conflicten omtrent de lange termijn richting van de onderneming of strategische kansen bijdragen tot een beter gefundeerde keuze mogen ze niet evolueren naar een destructief niveau waardoor het stewardship gedrag afneemt (Bammens, Voordeckers & Van Gils, 2010).

Daarom moet er een bepaald mechanisme geïnstalleerd worden dat deze conflicten tijdig oplost. De Raad van Bestuur is volgens verschillende academici de oplossing hiervoor. Zij zijn zowel objectief als neutraal, waardoor zij als bemiddelaar kunnen dienen tussen de verschillende familiale partijen (Bammens et al., 2008; Lester en Cannella, 2006; Nash; Voordeckers et al., 2007; Ward, 1988). Als bemiddelaar kunnen zij naar een compromis zoeken door zich te richten op feiten zodat de perspectieven van beide partijen met elkaar in balans gebracht worden (Johannisson and Huse 2000; Jonovic, 1989; Whisler, 1988).

Een hoofdzakelijk onafhankelijke Raad van Bestuur zorgt dus zowel volgens de agency benadering als de stewardship benadering voor een efficiënte werking van de organisatie, maar ook voor een gerichtheid op de lange termijn welvaart van het familiebedrijf. Raden van Bestuur die uit voldoende onafhankelijk bestuurders bestaan hebben een grotere motivatie om de belangen van de aandeelhouders te beschermen (Hillman en Dalziel, 2003) en dragen bij tot het reduceren van het familiale opportunisme (Anderson & Reeb, 2004). Dit zorgt ervoor dat managers aangemoedigd worden om risicovolle, maar potentieel winstgevende, innoverende activiteiten te ondernemen (Kor, 2006). Onafhankelijke bestuurders zorgen ook voor een objectieve kijk op de onderneming door het 'board capital' dat ze bezitten. 'Board capital' bestaat uit 'human capital' wat de ervaring, expertise en reputatie omvat, maar ook uit 'social capital' namelijk de netwerken met andere bedrijven. Bovendien kunnen zij ook meebouwen aan innovatie door het 'human capital' van de onderneming te ontwikkelen. Dit doen zij door het lokaliseren en aannemen van

gekwalficeerde managers (Miller & Le Breton-Miller, 2006). Hierdoor wordt het bedrijf meer capabel en zal het dus ook meer complexe, innoverende activiteiten willen ondernemen (Chen en Hsu, 2009).

Hypothese 5: Het aantal onafhankelijke bestuurders in de raad van bestuur zal een positief effect hebben op de relatie tussen familiale eigendom en innovatie.



# **Hoofdstuk III**

## **Onderzoeksopzet**

# 1. Methode

Deze masterproef richt zich op Belgische niet-beursgenoteerde familiebedrijven. Dit maakt dat het verzamelen van gegevens moeilijker is dan wanneer het beursgenoteerde familiebedrijven zouden zijn. Want beursgenoteerde bedrijven hebben grotere vereisten inzake transparantie. Dit uit zich bijvoorbeeld in het Corporate Governance Charter waar onder andere informatie over het topmanagement te vinden is. Bovendien zijn innovatie en psychologische eigendom eerder abstracte begrippen die geoperationaliseerd moeten worden aan de hand van een schaal. Het was niet mogelijk om zulke data uit jaarverslagen en jaarrekeningen te halen. Daarom hebben we eerst een reeks stappen moeten doorlopen in het dataverzamelingsproces voordat ik de vragenlijst kon versturen naar de familiebedrijven in mijn steekproef.

Eerst zijn de gegevens onttrokken uit de Belfirst database. Aan de hand van deze database konden we een aantal vereisten ingeven op basis waarvan de steekproef getrokken moest worden. Deze vereisten waren: (1) Belgische bedrijven; (2) niet-beursgenoteerd; (3) Naamloze Vennootschappen<sup>1</sup> (4) online gegevens<sup>2</sup> beschikbaar; (5) Productie bedrijven (NACEBEL 2008 codes 16-36) en (6) Nederlandse voertaal. De eerste drie vereisten zijn in de bovenstaande paragraaf reeds aan bod gekomen. De selectie van NACEBEL 2008 codes is gebruikt om productiebedrijven te selecteren. Bij dit soort bedrijven is het makkelijker om innovatie te meten. Naast het meten van innovatie aan de hand van een schaal, kan innovatie ook gemeten worden door bijvoorbeeld het aantal nieuwe producten. De vragenlijst is in het Nederlands opgesteld, dit verklaart de relevantie van de vijfde vereiste. De vragenlijst moet goed begrepen worden om deze correct in te vullen.

Daarna zijn we handmatig nagegaan of het element een familiebedrijf was of niet, dit via hun website. Deze informatie was meestal te vinden onder het bedrijfsprofiel of de geschiedenis van het bedrijf. Deze manier van filteren brengt wel met zich mee dat bedrijven ten onrechte geclassificeerd zijn als niet-familiebedrijf en dus ook ten onrechte uit de steekproef zijn verwijderd. Zo werd een bedrijf dat geen enkele informatie gaf over de aanwezigheid van de familie niet erkend als familiebedrijf.

Vervolgens moesten we contactgegevens van de bedrijfsleiders verkrijgen. Bij sommige bedrijven was het mogelijk om deze via de bedrijfswebsite te verkrijgen. Voor de andere bedrijven hebben we beroep gedaan op de zoekmachine Google. Toch hebben we niet de

---

<sup>1</sup> In België zijn enkel de Naamloze Vennootschappen verplicht een Raad van Bestuur te hebben. Deze moet uit minsten drie bestuurders bestaan (in uitzonderlijke gevallen zijn twee bestuurders ook toegestaan). Er zijn ook beperkingen opgelegd aan kandidaat bestuurders. Zo mogen auditors geen bestuurder zijn, advocaten en accountants mogen dit enkel in uitzonderlijke gevallen.

<sup>2</sup> Onder online gegevens wordt verstaan het e-mail adres en de website van het bedrijf.

contactgegevens van alle bedrijfsleiders kunnen achterhalen. In deze gevallen hebben we e-mail adressen waar men terecht kan voor informatie gebruikt. Na deze drie stappen was de database voor de respondenten klaar en kon de vragenlijst verstuurd worden. De vragenlijst is in April 2011 verstuurd naar 432 bedrijven, waarvan er 27 oftewel 6,25% deze vragenlijst hebben ingevuld. Dit is min of meer in lijn met de response rate van eerdere studies over niet-beursgenoteerde familiebedrijven (bijvoorbeeld Bammens et al., 2008; Schulze et al., 2003).

## **2. Databank**

### **2.1. Afhankelijke variabele**

De afhankelijke variabele in deze masterproef is innovatie. Innovatie is een zeer breed concept dat een grote waaier van activiteiten en processen omvat. Er is in de literatuur ook sprake van verschillende soorten innovatie, namelijk productinnovatie, procesinnovatie en organisationele innovatie. Productinnovatie omvat de commerciële eindproducten die op de markt gelanceerd kunnen worden<sup>3</sup>. Procesinnovatie is gericht op de verbetering van de interne bedrijfsprocessen. Naast deze innovaties van technologische aard is er ook nog organisationele innovatie. Hieronder wordt verstaan het aanmoedigen van creativiteit en diversiteit.

Daarom kan innovatie op verschillende manieren gemeten worden. Een eerste mogelijkheid is de ratio van de gemiddelde jaarlijkse R&D uitgaven over de gemiddelde jaarlijkse omzet. Maar deze benadering van innovatie brengt heel wat beperkingen met zich mee. Zo wordt hier enkel de input aan innovatie gemeten, terwijl de output genegeerd wordt. Want R&D is het omzetten van geld naar kennis, maar of deze kennis ook terug omgezet kan worden naar geld is vaak heel onzeker. Bovendien zouden dienstbedrijven en hun mate van innovatie ook verwaarloosd worden omdat zij eerder innoveren in hun processen dan in hun producten.

Een tweede mogelijkheid is het meten van innovatie aan de hand van het aantal nieuwe producten dat het afgelopen jaar op de markt is gebracht. Hier stuiten we op een beperking die reeds in de bovenstaande paragraaf vermeld is. Dienstenbedrijven produceren geen producten, maar leveren diensten. Bovendien zijn er ook in beide soorten bedrijven innovaties in de processen en de technologie die bij deze proxy genegeerd worden.

Daarom zal in deze masterproef zal innovatie gemeten worden aan de hand van een Likert schaal. Deze schaal is gebaseerd op Zahra et al. (2000). De respondent werd gevraagd om 13 items te evalueren die hun engagement in innovatie weergeven aan de hand van een Likert schaal (1= lage nadruk; 5= hoge nadruk). In deze schaal worden zowel product, proces als organisationele innovatie gemeten.

---

<sup>3</sup> OECD (2009). *Innovation in firms: a microeconomic perspective*, OECD Publishing

## **2.2. Onafhankelijke variabelen**

### *2.2.1. Familiale eigendom*

#### **a. Aandelenbezit**

Het aandelenbezit van de familie wordt achterhaald in de vragenlijst aan de hand van open vragen. Om familiale eigendom te meten, maken we gebruik van het aandelenpercentage dat in handen is van familieleden die actief zijn in het familiebedrijf.

#### **b. Psychologische eigendom**

Psychologische eigendom wordt gemeten aan de hand van een schaal waarbij de respondent vijf items moet evalueren die weergeven in hoeverre hij of zij gevoelens van psychologische eigendom vertonen voor de organisatie waarin zij actief zijn. Deze schaal is gebaseerd op deze van Van Dyne en Pierce (2004).

### *2.2.2. Samenstelling van de Raad van Bestuur*

De samenstelling van de Raad van Bestuur wordt gemeten door de proportie van onafhankelijke bestuurders die zetelen in de Raad van Bestuur van het familiebedrijf (Uzun et al., 2004; Yermack, 1996). De Code Buysse II definieert onafhankelijke bestuurders als:

*"Bestuurders die niet tot het management behoren en evenmin tot de controlerende aandeelhouder. Bestuurders die aan die omschrijving beantwoorden zullen in het merendeel van de gevallen als onafhankelijk kunnen beschouwd worden, doch het is mogelijk dat hun relatie met het management of de aandeelhouders van die aard is dat daaraan kan getwijfeld worden." (p. 20).*

De Belgische Corporate Governance Code voor beursgenoteerde ondernemingen heeft strengere vereisten voor onafhankelijke bestuurders die vastgelegd zijn in artikel 526ter van het Wetboek van Vennootschappen.



### *2.2.3. Invloed van de CEO*

De invloed van de CEO op het bedrijf wordt in dit onderzoek weergegeven door het aantal jaren dat hij of zij actief is in deze functie. Want in de loop der jaren zal deze persoon een zekere autoriteit opgebouwd hebben waardoor hij een grote invloed heeft op de richting van het bedrijf.

### *2.2.4. Generatie familiebedrijf*

De generatie van het familiebedrijf wordt gehaald uit het antwoord van de respondenten, waarbij familiebedrijven gelabeld worden als ouderlijk bedrijf (eerste generatie), brussen-team<sup>4</sup> (tweede generatie) en nevichten-netwerk<sup>5</sup> (derde en latere generatie). Deze antwoorden worden bekomen door te vragen welke generatie op dit moment de leiding heeft over het bedrijf (voor analoge aanpakken zie Bammens et al, 2008; Ling en Kellermans, 2010) Deze variabele wordt in de analyse weergegeven als een set van categorische dummy variabelen waarbij elke dummy variabele een categorie representeert.

## **2.3. Controlevariabelen**

Er worden enkele controlevariabelen in de regressie ingevoerd om te controleren voor de effecten van het bedrijf en eigendom op innovatie. Deze controlevariabelen zullen bestaan uit (1) de grootte van het bedrijf, (2) de prestaties van het bedrijf, (3) de leeftijd van het bedrijf en (4) opvolging in het familiebedrijf.

De grootte van het bedrijf heeft een invloed op innovatie. Zo zullen kleinere bedrijven kwetsbaarder zijn voor competitie, waardoor de toekomstige kasstromen van nieuwe producten meer waarde hebben voor kleine bedrijven (Chaney, Devinney en Winer, 1991). De grootte van het bedrijf wordt weergegeven door het gemiddeld aantal werknemers dat het bedrijf in dienst heeft. Om rekening te houden met werknemers die slechts deeltijds werken in het bedrijf wordt er gebruik gemaakt van het gemiddelde aantal voltijd-equivalenten. Deze gegevens werden ook verkregen via de vragenlijst. Indien bedrijven deze vraag niet ingevuld hadden werd deze aangevuld met het gemiddeld aantal voltijd-equivalenten uit de sociale balans van de jaarrekening van 2009.

---

<sup>4</sup> In deze vorm is de eigendom van het familiebedrijf verdeeld over broers en/of zussen (Lievens, 2001).

<sup>5</sup> In deze ondernemingsvorm is het familiebedrijf al flink uit de kluiten gewassen. Het voornaamste kenmerk is dat de aandelen sterk verspreid zijn over een groot aantal aandeelhouders, die meestal de kinderen van de brussen en dus elkaars neven en nichten zijn (Lievens, 2001).

De tweede controlevariabele, de prestaties van het bedrijf, wordt gemeten aan de hand van de Return on Equity (ROE) van 2009. Deze gegevens zijn verkregen uit de Belfirst Database. De ROE wordt in deze masterproef aan de hand van de volgende formule berekend:

$$\text{Return on Equity} = \frac{\text{Winst van het boekjaar}}{\text{Eigen vermogen}}$$

Eerder onderzoek heeft uitgewezen dat de voorbije prestaties geassocieerd kunnen worden met innovatie (Kanter, 1986; Zahra, Neubaum and Huse, 2000). Goede prestaties in de voorbije jaren zorgt voor meer middelen die de onderneming kan aanwenden om nieuwe strategische opties te verkennen of hun innovatie activiteiten te verbeteren (Chang, Wu & Wong, 2009). Toch kunnen goede prestaties de manager zijn wil om te innoveren temperen omdat zij de (goede) status quo niet willen wijzigen (Zahra, 2005).

We zullen ook controleren voor het leeftijdseffect van bedrijven. Jongere bedrijven worden algemeen aangenomen innovatiever te zijn dan oudere bedrijven omdat zij vaak gesticht worden om een nieuw product te exploiteren (Acs et al., 1997; Zahra et al., 2000). De leeftijd van het bedrijf wordt weergegeven door het aantal jaren dat het bedrijf reeds bestaat. Deze controlevariabelen werd omgevormd tot het natuurlijk logaritme om aan te passen voor de scheefheid (met uitzondering van de prestaties en het aantal werknemers).

De laatste controle variabele, namelijk opvolging in het familiebedrijf wordt gemeten door een dummy variabele die de waarde 1 aanneemt indien er nog niet gewerkt wordt aan de opvolging of indien er wel al aan de opvolging gewerkt wordt en het familiebedrijf in de familie blijft. Deze dummy variabele zal de waarde 0 aannemen indien het familiebedrijf niet in de familie blijft door bijvoorbeeld een management buy out.



# **Hoofdstuk IV Verwerking van de gegevens**

# 1. Factoranalyse

In dit hoofdstuk zal de factoranalyse als multivariate analysetechniek toegepast worden. In de eerste paragraaf zal een korte beschrijving van de techniek gegeven worden. Vervolgens zal de factoranalyse toegepast worden op de mate innovatie en psychologische eigendom voor het familiebedrijf wat de respondenten moesten beoordelen aan de hand van een Likert schaal.

## **1.1. Beschrijving van de techniek**

Factoranalyse is een multivariate analysetechniek die tot doel heeft de reductie en samenvatting van data die verzameld zijn aan de hand van schalen. Deze methode tracht de variabelen in deze schaal te groeperen in een klein aantal factoren. Bij deze handelingen moet een minimum verlies aan informatie worden nagestreefd (Swinnen, 2005).

Bij factoranalyse zijn er drie belangrijke doelstellingen: (1) het onderzoeken van de correlaties tussen de variabelen door ze te groeperen in een aantal factoren waarmee ze sterk gecorreleerd zijn, (2) het benoemen van elke factor rekening houdend met de variabelen die ertoe behoren en (3) het onderbrengen van alle variabelen in een beperkt aantal factoren, de zogenaamde datareductie (Swinnen, 2005). In de volgende paragrafen zal kort worden geschetst hoe er in deze masterproef te werk is gegaan om de factoranalyse uit te voeren.

In deze analyse zal er telkens eerst een blik geworpen worden op de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) maatstaf. Deze maatstaf geeft weer of de variabelen in de steekproef voldoende verbonden zijn om in factoren samengevoegd te kunnen worden. De Kaiser-Meyer-Olkin maatstaf geeft een waarde weer tussen 0 en 1. Een waarde van 0 geeft aan dat de som van de partial correlations is relatief hoog ten opzichte van de som van correlaties. Dit geeft aan dat er een diffusie is in het patroon van de correlaties en factor analyse dus niet geen gepaste statistische techniek zou zijn. Een waarde dicht bij 1 geeft aan dat de correlatiepatronen vrij compact zijn en factor analyse zou dus onderscheidbare en betrouwbare factoren moeten voortbrengen. Kaiser (1974) raad aan om enkel de waardes groter dan 0,5 te aanvaarden. Wanneer deze grens niet behaald wordt, kan vastgesteld worden dat de gegevens niet geschikt zijn om een factoranalyse op uit te voeren. (Swinnen, 2005)

Daarna wordt er met behulp van SPSS een correlatiematrix opgesteld. Aan de hand van deze correlatiematrix zal er gezocht worden naar hoge correlatie tussen sommige paren, zodat

deze paren samengevoegd kunnen worden tot één factor. De lage correlaties voor andere paren duiden erop dat zij tot een verschillende factor behoren (Swinnen, 2005).

Vervolgens zullen we gebruik maken van de 'scree plot' om het aantal factoren te bepalen. De 'scree plot' is een grafiek waaruit de hoogte eigenwaardes kan aflezen. Het Kaiser criterium vereist dat de eigenwaarde hoger moet zijn dan 1, want een factor zou in staat moeten zijn om de variantie van minstens één variabele te verklaren.

Het is nog steeds niet gemakkelijk om de factoren te interpreteren. Daarom zal er gebruik worden gemaakt van een rotatiemethode om een eenvoudige interpretatie te verkrijgen van de factoren en ook om deze makkelijker te kunnen benoemen (Swinnen, 2005). De meest gekende rotatiemethode is de VARIMAX rotatie. Deze VARIMAX rotatie maakt de ladingen van de factoren ofwel groot, ofwel klein. De items met een hoge factorlading in absolute waarden zijn hoog gecorreleerd met de factor en behoren bijgevolg tot deze factor. Het doel van deze rotatie is om elk item op één of ten hoogste een paar factoren te kunnen plaatsen (Buteneers et al., 1987). SPSS genereert hiervoor de Rotated Component Matrix waarop we kunnen aflezen bij welke factor de geroteerde factorladingen geplaatst kunnen worden. Om te bepalen tot welke factor de items behoren wordt er, zoals eerder vermeld, naar de factorlading gekeken. De vereiste is dat deze in absolute waarde hoger is dan 0,5. Nadat de items ingedeeld zijn bij de juiste factor zullen deze factoren een naam krijgen, afhankelijk van de items die ze bevatten.

## **1.2. Betrouwbaarheid van de schalen**

Een belangrijke voorwaarde om de betrouwbaarheid van de schaal na te gaan is unidimensionaliteit. De schaal mag slechts één dimensie bevatten. Ze mag met andere woorden maar één concept meten. Het is weinig zinvol om betrouwbaarheidsanalyses uit te voeren op schalen waarvan je aan de hand van een factoranalyse niet weet of ze unidimensioneel zijn. Dat betekent dat wanneer uit je PCA<sup>6</sup> of PFA<sup>7</sup> twee of meer componenten of factoren komen, je voor elke component of factor apart een betrouwbaarheidsanalyse moet uitvoeren.

Betrouwbaarheid heeft ook te maken met repliceerbaarheid. Een schaal is betrouwbaar wanneer ze dezelfde resultaten oplevert bij herhaalde metingen bij dezelfde respondenten. Anders gesteld: er mogen geen toevallige fouten optreden bij het invullen van de items van de schaal. Omdat het herhaald afnemen van een schaal in de praktijk (meestal) niet

---

<sup>6</sup> PCA staat voor principale componenten analyse en is één van de meest gebruikte varianten.

<sup>7</sup> PFA staat voor principale factoranalyse en is ook één van de meest gebruikte varianten.

mogelijk is, wenden we ons tot statistische oplossingen om na te gaan of een schaal al dan niet betrouwbaar genoemd kan worden.

Enkele statische maten die we hierbij gebruiken komen van de univariate analyse. Zoals het bekijken van de frequenties, gemiddelden en de standaardafwijking van de verschillende items. Daarnaast maken we ook gebruik van correlaties of covarianties tussen de verschillende items. Dit geeft ons een goed beeld van de samenhang tussen verschillende items. Bij het nagaan van betrouwbaarheid wordt echter ook gebruik gemaakt van een samenvattende maat die in één getal een oordeel geeft van de betrouwbaarheid van een schaal. Dat kengetal is Cronbach's alfa. Om Cronbach's alfa te berekenen wordt gebruik gemaakt van het aantal items in de schaal (N) en de gemiddelde inter-itemcorrelatie. We kunnen Cronbach's alfa zelf berekenen op basis van onderstaande formule.<sup>8</sup>

$$\alpha = \frac{N\bar{r}}{1 + (N - 1)\bar{r}}$$

Waarbij

$\alpha$  = Cronbach's alfa

N = aantal items

$\bar{r}$  = de gemiddelde inter-itemcorrelatie<sup>9</sup>

De waarde van Cronbach's alfa ligt tussen 0 en 1 waarbij 0 staat voor een volledig onbetrouwbare schaal en 1 voor een perfect betrouwbare schaal. Hoewel er geen vaste regels gelden, wordt er algemeen van uit gegaan dat een alfa van 0,7 de minimale waarde is om van een betrouwbare schaal te kunnen spreken. Sommige auteurs relateren de waarde van alfa eveneens aan het aantal items waarbij geldt dat bij een toenemend aantal items op de schaal de onderzoeker een hogere alf moet bekomen om te spreken van een betrouwbare schaal. Dit is een logische gevolg van het feit dat de formule van alfa het aantal items bevat.

---

<sup>8</sup> Lewis-Beck M.S. (ed.) (1994). Factor analysis and related techniques. London : Sage.

<sup>9</sup> Om de gemiddelde interitemcorrelatie te berekenen volstaat het om alle onderlinge correlaties op te tellen en te delen door het aantal correlaties (Mortelmans et al., 2007).

### **1.3. Innovatie: factoranalyse**

De eerste factoranalyse wordt toegepast op de dertien items die werden voorgelegd aan de bedrijfsleiders van Belgische niet-beursgenoteerde familiebedrijven. Deze factoranalyse zal besproken worden volgens de manier uitgewerkt in de vorige paragraaf.

De Kaiser-Meyer-Olkin maatstaf (KMO) bedraagt in deze factoranalyse 0,689. Aangezien dit hoger is dan het vooropgestelde minimum van 0,5 is een factoranalyse een nuttig analyse instrument.

**Tabel 1 KMO en Bartlett's test Innovatie (Eigen onderzoek)**

<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,689
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	200,831
	df	78
	Sig.	0,000

Wanneer we de correlatiematrix van de items bekijken, zien we dat maar liefst 56 van de 72 correlaties een correlatiewaarde van meer dan 0,3 hebben. Deze hoge correlaties zullen in dezelfde factor geplaatst worden. Daarnaast zijn er ook correlaties met een lage correlatiewaarde, deze zullen aan verschillende factoren toegewezen worden.

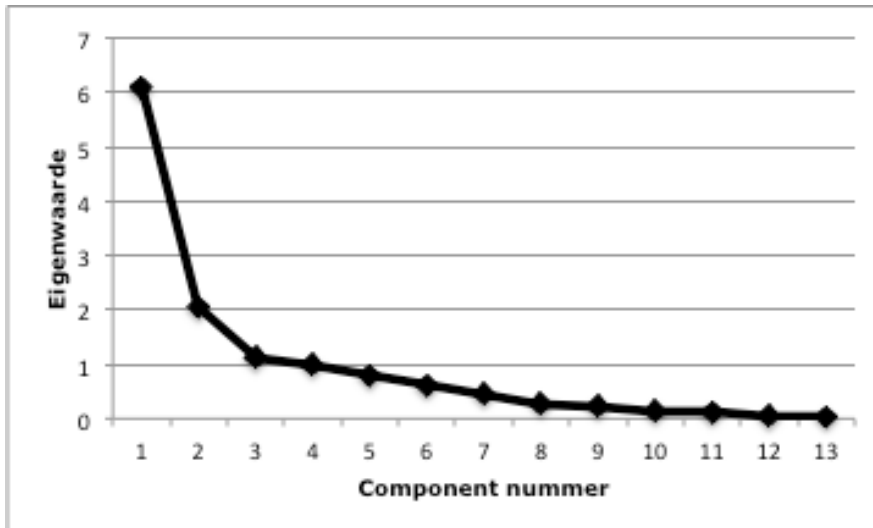
De verschillende items moeten dus in factoren worden onderverdeeld. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van de 'scree plot', die we in figuur 3 kunnen terugvinden. Aan de hand van deze grafiek kunnen we het aantal eigenwaarden afleiden die hoger zijn dan 1, in dit geval zijn er dit drie. Dit komt overeen met het onderzoek van Zahra et al. (2000) die ook deze schaal gebruikten in het onderzoek naar ondernemerschap in familiebedrijven.

Nadat we het aantal factoren hebben bepaald moeten de verschillende items ondergebracht worden bij de correcte factor. Dit zullen we doen door gebruik te maken van de 'Rotated Component Matrix'. Indien voor een item geldt dat deze een factorlading heeft van 0,5 of meer zal deze ondergebracht worden bij de overeenkomende factor. In deze 'Rotated Component Matrix' er echter drie uitzonderingen. In elk van deze drie uitzonderingen zijn er twee items met een factorlading groter dan 0,5. Item 1, De eerste zijn in de industrie dat nieuwe producten lanceert op de markt, zal bij de tweede factor gevoegd worden omdat zijn factorlading bij deze factor (0,61) groter is dan bij factor 3 (0,541). De tweede uitzondering is item 7, Het eerst bedrijf in de industrie zijn om vooruitstrevende technologieën te ontwikkelen en te introduceren, waarbij hetzelfde zich voordoet de factorlading bij factor 2



(0,626) is groter dan deze bij factor 3 (0,531) en wordt daarom ook ondergebracht bij factor 2. De laatste uitzondering komt voor bij item 11, De eerste in de industrie zijn om nieuwe bedrijfsconcepten en praktijken te introduceren. Daar zijn opnieuw twee factorladingen

hoger dan 0,5. Item 11 zal bij factor 1 genomen worden om deze factorlading 0,1 hoger is als deze bij factor 2.



**Figuur 3 Scree plot Innovatie**

Aan elke factor zal een passende naam gegeven worden. Dit zal gebeuren op basis van Zahra et al. (2000) die deze schaal ook gebruikt in haar onderzoek.

Factor 1: Organisationele innovatie

- Commercialiseren van nieuwe producten
- Het kopiëren van de procesttechnologie van andere bedrijven
- De eerste zijn in de industrie om innovatieve managementsystemen te ontwikkelen
- De eerst zijn in de industrie om nieuwe bedrijfsconcepten en praktijken te introduceren
- De organisatiestructuur wijzigen om innovatie te promoten
- Introduceren van innovatieve HR programma's om creativiteit en innovatie aan te moedigen

Factor 2: Procesinnovatie

1. De eerst in de industrie zijn dat nieuwe producten lanceert op de markt

2. Veel investeren in vooruitstrevende productgeoriënteerde R&D
3. Veel investeren in vooruitstrevende technologie georiënteerde R&D
4. Het eerste bedrijf in de industrie zijn om vooruitstrevende technologieën te ontwikkelen en te introduceren

Factor 3: Productinnovatie

- Creëren van radicaal nieuwe producten in nieuwe markten
- Creëren van radicaal nieuwe producten in de bestaande markten van het bedrijf
- Pionier zijn in de creatie van nieuwe technologie

**Tabel 2 Samenvattende tabel factoranalyse Innovatie (Eigen onderzoek)**

<b>Items</b>	<b>Factor 1</b>	<b>Factor 2</b>	<b>Factor 3</b>
De eerste zijn in de industrie dat nieuwe producten lanceert op de markt	-0,043	0,610	0,541
Creëren van radicaal nieuwe producten in nieuwe markten	0,277	0,093	0,872
Creëren van radicaal nieuwe producten in de bestaande markten van het bedrijf	0,077	0,343	0,884
Commercialiseren van nieuwe producten	0,599	0,378	0,307
Veel investeren in vooruitstrevende product georiënteerde R&D	0,225	0,858	0,196
Veel investeren in vooruitstrevende technologie georiënteerde R&D	0,247	0,803	0,230
Het eerste bedrijf in de industrie zijn om vooruitstrevende technologieën te ontwikkelen en te introduceren	0,042	0,626	0,531
Pionier zijn in de creatie van nieuwe technologie	0,379	0,324	0,633
Het kopiëren van de proces technologie van andere bedrijven	0,536	0,044	0,312
De eerste zijn in de industrie om innovatieve management systemen te ontwikkelen	0,691	0,233	0,263
De eerste zijn in de industrie om nieuwe bedrijfsconcepten en praktijken te introduceren	0,642	0,549	0,011
De organisatiestructuur wijzigen om innovatie te promoten	0,880	0,292	-0,022
Introduceren van innovatieve HR programma's om creativiteit en innovatie aan te moedigen	0,871	-0,135	0,070
Eigenwaarde	6,084	2,057	1,126
% van de variantie uitgelegd	46,8	15,82	8,66
Cronbachs alfa	0,901		

Voordat we deze schaal kunnen integreren in een regressie analyse of een correlatie tabel zullen we eerst een somschaal moeten berekenen. Deze somschaal kan zowel op basis van een som of een gemiddelde aangemaakt worden. In deze masterproef hebben we ervoor gekozen om deze somschaal aan te maken op basis van de som. Het doel van deze masterproef is het onderzoeken of er een relatie is tussen familiale eigendom en innovatie. Daarom zullen we ook innovatie in zijn geheel bekijken. Dit betekent dan dat om totale innovatie te bekomen we de som moeten maken van productinnovatie, procesinnovatie en organisationele innovatie. Dit is makkelijk te bereiken via de SPSS software.

### **1.4. Psychologische eigendom: Factoranalyse**

De tweede factoranalyse zal worden toegepast op de schaal die psychologische eigendom meet. Deze schaal is ontwikkeld door Van Dyne et al. (2004) en bestaat uit vijf items. Deze factoranalyse zal op dezelfde manier uitgevoerd worden zoals dat vermeld staat in de voorgaande paragraaf.

De berekening van de KMO door SPSS geeft voor psychologische eigendom een KMO maatstaf van 0,634. Deze is lager dan de KMO van de factoranalyse van Innovatie, maar groter dan 0,5. waardoor de variabelen voldoende verbonden zijn om een factoranalyse uit te kunnen voeren.

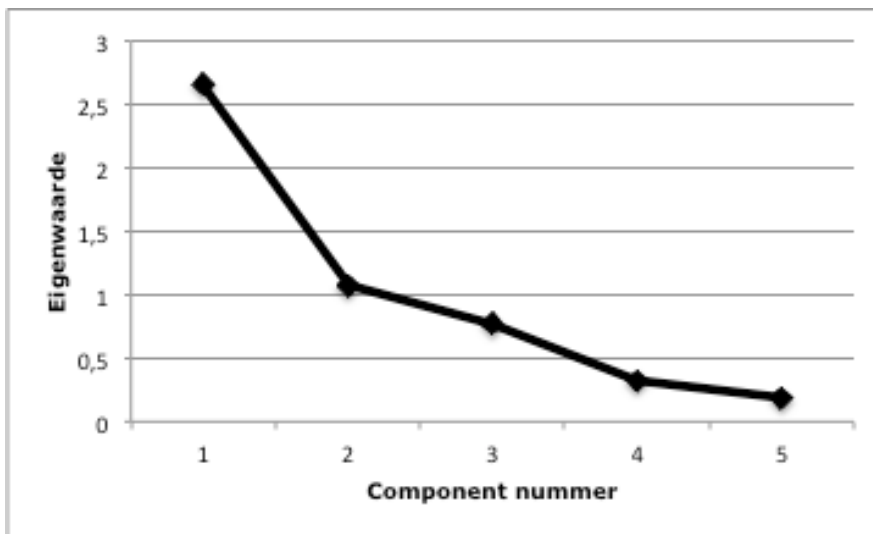
**Tabel 3 KMO en Bartlett's test Psychologische eigendom (Eigen onderzoek)**

<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,634
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	42,200
	df	10
	Sig.	0,000

Vervolgens kijken we naar de correlatiematrix. Hier zien we dat acht van de twintig correlatieparen een correlatie hebben van meer dan 0,3.

Daarna kijken we weer naar de 'scree plot' om de variabelen in factoren onder te verdelen. Zoals eerder vermeld kunnen we aan de hand van deze grafiek het aantal eigenwaarden afleiden die hoger zijn dan 1, in dit geval zijn er dit 2.

Tenslotte bekomen we de Rotated Component Matrix door middel van de VARIMAX rotatie, uitgevoerd door SPSS. Deze output kan men in tabel 4 zien. We gebruiken dezelfde vereiste voor de factorladingen als bij de factoranalyse van innovatie, namelijk hoger dan 0,5, om te bepalen met welke items de factoren al dan niet verbonden zijn. Item 1 t.e.m. 3 hebben een factorlading van respectievelijk 0,901; 0,657 en 0,874 onder factor 1. Item 4 heeft een factorlading van 0,979 en wordt onder factor 2 gevoegd. Bij het vijfde item is er een negatieve factorlading van -0,798 onder factor 1 die in absolute waarde groter is dan 0,5 en wordt dan ook bij factor 1 gevoegd.



**Figuur 4 Scree plot Psychologische eigendom**

**Tabel 4 Samenvattende tabel factoranalyse Psychologische eigendom (Eigen onderzoek)**

Items	Factor 1	Factor 2
Dit is MIJN organisatie.	0,901	-0,246
Ik voel een hoge graad van persoonlijke eigendom voor deze organisatie.	0,657	-0,133
Ik voel dat dit MIJN bedrijf is.	0,874	0,209
De meeste mensen die in deze organisatie werken vinden dat zij het bedrijf bezitten.	-0,38	0,979
Het is moeilijk voor mij om te denken dat het MIJN organisatie is.	-0,798	-0,32
Eigenwaarde	2,657	1,069
% van de variantie uitgelegd	53,144	21,371
Cronbachs alfa	0,239	

Daarnaast zal aan beide factoren een passende naam gegeven worden afhankelijk van de items die elke factor bevat:

Factor 1: Individuele psychologische eigendom voor de organisatie

- Dit is MIJN organisatie
- Ik voel een hoge graad van persoonlijke eigendom voor deze organisatie
- Ik voel dat dit mijn bedrijf is
- Het is moeilijk voor mij om te denken dat het MIJN organisatie is

Factor 2: Gezamenlijke psychologische eigendom voor de organisatie

- De meeste mensen die in deze organisatie werken vinden dat zij het bedrijf bezitten

Voor deze masterproef hebben we enkel factor 1 nodig die de mate van psychologische eigendom meet van de bedrijfsleider. Er is dus geen nood aan het maken van een somschaal zoals we dat bij de vorige factoranalyse hebben gedaan voor de afhankelijke variabele innovatie.

## **2. Regressieanalyse**

### **2.1. Omschrijving van de techniek**

Bij een regressievergelijking draait het om het berekenen van de mate waarin je een afhankelijke variabele beter kan voorspellen met behulp van één of meer onafhankelijke variabelen. Zeer belangrijk in het gebruik van een regressie is dat de variabele die we willen verklaren gemeten is op interval- of rationiveau (Mortelmans & Dehertogh, 2007). Dit betekent dat de variabelen vaste en oplopende intervallen moeten hebben (Mortelmans et al., 2007). Dit is bij een ordinale variabelen niet het geval. Daarom zullen deze ordinale of categoriale variabelen omgezet moeten worden naar een variabele op intervalniveau. Dit gebeurt via de hercoderingsfunctie van SPSS.

Voordat we de regressie uitvoeren zullen we de variabelen gaan verkennen. In dit stadium kunnen we reeds kijken of er vreemde zaken zijn zoals bijvoorbeeld uitbijters. Hoewel extreme waarden niet altijd een uitbijter moeten zijn, is het toch goed om hiervoor een verklaring te zoeken. Het is ook belangrijk om de variabelen te controleren op multicollineariteit. Dit zal gebeuren aan de hand van een VIF-test.

### **2.2. Uitvoering**

Bij het regressiemodel dat wordt opgesteld zullen we eerst enkele variabelen moeten hercoderen zodat we deze ook effectief in het regressiemodel kunnen gebruiken. De eerste variabele is de variabele "Generatie". Dit is een categoriale variabele die bestaat uit vier mogelijke observaties, namelijk "Eerste generatie", "Tweede generatie", "Derde generatie" en "Latere generatie". Met behulp van SPSS hercoderen we deze naar een nominale variabele. Toch is deze bewerking nog niet voldoende om deze variabele op te kunnen nemen in de regressie. Daarvoor moeten we er nog dummy variabelen van maken. Deze variabele zal omgevormd worden naar twee dummyvariabelen. De eerste dummy variabele is of het familiebedrijf zich in de tweede generatie bevindt, dit wordt dan de 'sibling partnership' genoemd. De andere dummy variabele zal gelijk zijn aan 1 indien het familiebedrijf zich in het 'cousin consortium' stadium bevindt. Dit valt onder de derde en latere generatie. Hoewel er vier categoriale variabelen zijn, tellen we slechts drie dummy variabelen, dit om multicollineariteit te vermijden.

**Tabel 5 Generatie hercoderen naar dummy variabelen (Eigen onderzoek)**

	<b>Controlerende eigenaar</b>	<b>Sibling partnership</b>	<b>Cousin consortium</b>
Eerste generatie	0	0	0
Tweede generatie	0	1	0
Derde generatie	0	0	1
Latere generatie	0	0	1

De tweede variabele, Innovatie, is in de vragenlijst gemeten door een 5 punten Likert schaal. Op deze hebben we reeds een factoranalyse uitgevoerd. Uit deze factoranalyse concludeerden we dat er drie verschillende factoren waren met een eigenwaarde groter dan 1. SPSS laat ons dan toe om de factorscore voor elke respondent te berekenen die we als variabele voor die factor kunnen gebruiken. In dit geval onderscheiden we dus drie onafhankelijke variabelen, namelijk productinnovatie, procesinnovatie en organisationele innovatie.

We kunnen er ook voor kiezen om deze drie factoren te combineren om tot één afhankelijke variabele 'Innovatie' te komen. Er is reeds vermeld dat dit op twee manieren kan. Enerzijds kunnen we de som van de schalen berekenen anderzijds kunnen we het gemiddelde van de somschaal berekenen. Zoals reeds vermeld hebben we in deze masterproef ervoor gekozen om deze somschaal aan te maken op basis van de som.

De derde variabele, Psychologische eigendom, is eveneens gemeten aan de hand van een 5 punten Likert schaal. Na het uitvoeren van een factoranalyse werden er door SPSS twee factoren berekend met een eigenwaarde hoger dan 1. In deze situatie gaan we enkel de factor psychologische eigendom voor de organisatie gebruiken in onze regressie omdat de tweede factor niet van toepassing is op deze masterproef.

### **2.3. Verkenning van de variabelen**

Voordat we beginnen met het uitvoeren van de regressies gaan we eerst de variabelen verkennen. Tabel 6 toont de beschrijvende statistieken van alle variabelen die gebruikt zullen worden bij het uitvoeren van de regressies.

De families die actief zijn in het familiebedrijf hebben gemiddeld 88,48% van de aandelen. Wat hun dus tot de meerderheidsaandeelhouder maakt. Dit brengt een zekere macht mee

om te bepalen welke richting het bedrijf uitgaat. Dit aandelenpercentage is niet uitzonderlijk hoog voor niet-beursgenoteerde bedrijven. In tabel 1 zien we dat de bedrijfsleiders van deze familiebedrijven zijn reeds minstens 2 jaar actief in hun functie en maximum 47 jaar, met een gemiddelde van 15,41 jaar. De gegevens van de onafhankelijkheidsratio van de Raad van Bestuur kan men interpreteren als volgt: voor elke 10 leden van een Raad van Bestuur zal gemiddeld genomen één van deze leden onafhankelijk zijn. We zien ook dat sommige familiebedrijven zelfs geen onafhankelijke bestuurder hebben. Er is dan ook geen wettelijk vereiste inzake een minimum aantal onafhankelijke bestuurders in tegenstelling tot hun tegenhangers die wel beursgenoteerd zijn. Uit een artikel van Trends (2008)<sup>10</sup> blijkt zelfs dat slechts 22% van de familiebedrijven een onafhankelijke bestuurder heeft.

**Tabel 6 Beschrijvende statistiek (Eigen onderzoek)**

	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Gemiddelde</b>	<b>SD</b>
Innovatie	23	-2,50	4,08	0,0000	1,73205
Familiale eigendom (%)	27	25	100	88,48	22,713
Generatie	27	1,00	4,00	2,6296	1,11452
Psychologische eigendom	24	-1,80936	1,05271	0,0000000	1,00000000
CEO tenure	27	2	47	15,41	10,518
Onafhankelijke bestuurdersratio	27	0,00	0,67	0,1262	0,22345
Grootte	27	2,00	256,00	58,437	62,1766
Leeftijd	27	17,00	127,00	66,6667	35,79428
Voorbije prestaties	27	-1,46	2,85	,3811	,84501
Opvolging	27	0,00	1,00	0,5185	0,50918

De steekproef bevat een aantal zeer oude familiebedrijven die al enkele generaties zijn doorgegeven in de familie. het oudste familiebedrijf bestaat reeds 127 jaar. Dit is zeker geen sinecure om een familiebedrijf voor zo een lange tijd in de familie te houden. Verder kunnen we uit de tabel ook afleiden dat een familiebedrijf gemiddeld zo'n 58 werknemers<sup>11</sup> tewerkstelt.

Omdat de steekproef ook oudere bedrijven bevat, zal dit zich ook weerspiegelen in de aanwezigheid van oudere generaties. Deze categorische variabele kan de waardes 1 tot en met 4 aannemen respectievelijk de eerste generatie, tweede generatie, derde generatie en latere generatie. Op basis van het gemiddelde zien we dat de meeste bedrijven zich tussen de tweede generatie en derde generatie bevinden.

<sup>10</sup> Lievens, D. (2008, 4 november). 50 grootste Belgische familiebedrijven doorgelicht. *Trends*, Opgevraagd op 3 mei 2011.

<sup>11</sup> De assumptie wordt gemaakt dat één werknemer gelijk is aan één voltijdse equivalent



## 2.4. Multicollineariteit

Voordat we de relaties tussen de variabelen beginnen te analyseren is het belangrijk om even stil te staan bij het concept van multicollineariteit. Multicollineariteit kan ervoor zorgen dat betrouwbaarheidsintervallen vrij groot zijn en t-waarden vrij klein. De coëfficiënten zullen daarom groter moeten zijn om statistisch significant te zijn. Het zal dus moeilijker zijn om de nulhypothese te verwerpen wanneer er sprake is van multicollineariteit.

Dit kan gecontroleerd worden aan de hand van een VIF test of een test van de tolerance voor elke variabelen. In tabel 7 kan men de waardes voor elke variabele nagaan. In deze tabel zien we dat de tolerances zich bevinden in een interval van 0,481 en 0,839. Dit wil zeggen dat tussen 48,1% en 83,9% van de variantie van innovatie niet wordt uitgelegd door andere onafhankelijke variabelen.

**Tabel 7 VIF test (Eigen onderzoek)**

	<b>Tolerance</b>	<b>VIF</b>
Familiale eigendom (act) %	0,726	1,378
Cousin consortium	0,266	3,764
Psychologische eigendom	0,729	1,373
CEO tenure	0,685	1,459
Onafhankelijkheidsratio bestuurders	0,839	1,192
Grootte	0,746	1,340
Leeftijd	0,251	3,977
Vorbije prestatie	0,511	1,951
Opvolging	0,481	2,078

Er is sprake van multicollineariteit indien de tolerance van een variabele kleiner is dan 0,05 of indien de VIF-waarde groter is als 20. Deze criteria worden overschreden voor geen enkel van de bovenstaande variabelen

Een ander manier om te controleren voor multicollineariteit is het gebruik van de correlatietabel. Een richtlijn hier is dat bij correlatiewaarden groter dan 0,80 er mogelijk sprake is van multicollineariteit. In tabel 8 zijn de correlatiecoëfficiënten weergegeven van alle variabelen die in de analyse gebruikt worden. Er is slecht één correlatiepaar dat een correlatiewaarde groter dan 0,80 vertoont, namelijk de correlatie tussen de leeftijd van het familiebedrijf en de dummy variabele 'cousin consortium' (0,823). Omdat deze steekproef

ook oudere bedrijven bevat, is de kans groter dat zij zich reeds in het stadium van het 'cousin consortium' bevinden vandaar dat deze correlatie eerder groot kan zijn. Maar omdat we in onze analyse de controlevariabelen niet zullen gebruiken zal er helemaal geen gevaar zijn voor multicollineariteit.

**Tabel 8 Correlatie tabel (Eigen onderzoek)**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Innovatie	1										
2 Familiale eigendom	0,187	1									
3 Sibling partnership	-0,132	0,208	1								
4 Cousin consortium	-0,143	-0,154	-0,673**	1							
5 Psychologische eigendom	-0,154	-0,154	0,019	0,094	1						
6 CEO Tenure	-0,081	0,081	-0,198	-0,242	-0,224	1					
7 Onafhankelijke bestuurdersratio	0,090	-0,228	-0,238	0,205	-0,022	-0,020	1				
8 Grootte	0,314	0,049	0,062	0,009	-0,242	0,082	0,076	1			
9 Leeftijd	-0,348	-0,202	-0,488**	0,823**	0,050	-0,183	0,223	0,231	1		
10 Voorbije prestatie	0,034	0,007	-0,187	-0,052	-0,397	0,355	-0,086	0,141	-0,023	1	
11 Opvolging	0,014	0,224	-0,186	0,258	-0,318	0,081	0,059	0,354	0,422*	0,350	1

# **Hoofdstuk V Resultaten**

# 1. Univariate analyse

Een univariate analyse houdt in dat het verband tussen twee variabelen onderzocht wordt. Deze één op één relatie kan onder andere aan de hand van een kruistabel onderzocht worden, maar in deze masterproef zal dit aan de hand van een correlatietabel gebeuren.

Het eerste verband wat we onderzocht hebben, was dat tussen het familiale aandelenpercentage en innovatie. In de literatuur was het verband tussen deze twee variabelen niet altijd duidelijk. Maar wij verwachten dat zij een positieve relatie zullen hebben. In tabel 3 zien we dat er inderdaad een positief verband is tussen het familiale aandeelhouderspercentage (correlatie = 0,187), maar dit verband is niet significant. De resultaten liggen dus in lijn met de verwachtingen, die stelden dat familiale eigendom er inderdaad in slaagt om de agency problemen in het familiebedrijf te reduceren en de altruïstische impulsen te controleren waardoor ze in staat zijn en het vertrouwen hebben om innovatieve projecten te ondernemen. Zo stelde Zahra (2005) dat het in lijn brengen van zowel de doelen van de principaal als de agent zal zorgen voor de verkenning van innovatieve ideeën.

Het tweede verband dat we onderzocht hebben, was dat tussen de graad psychologische eigendom van de bedrijfsleider en innovatie. In de literatuur werd er verschillende routes aangehaald waardoor een bedrijfsleider gevoelens van psychologische eigendom kan ontwikkelen voor zijn organisatie. In familiebedrijven hebben familieleden daar zeer veel mogelijkheden toe. Maar het effect op de organisatie was zoals bij het familiale aandeelhouderspercentage niet altijd even duidelijk. Op basis van de literatuur werd er een positieve relatie verwacht tussen deze twee variabelen.

Helaas tonen de data een negatieve relatie aan tussen psychologische eigendom en innovatie (correlatie = -0,154). Toch is deze correlatie niet significant waardoor we de derde hypothese niet kunnen verwerpen. Een mogelijke verklaring voor dit negatief verband kunnen we vinden in de literatuur omtrent psychologische eigendom. Pierce et al. (2001) vergelijken dit met een kind dat zijn speelgoed niet wil delen. Zo kan een bedrijfsleider met een hoge graad van psychologische eigendom zijn beslissingsmacht niet willen delen waardoor de beslissingen die hij in zijn eentje maakt niet altijd de beste beslissingen zijn.

Een algemene opmerking die de significantie van de verbanden aangaat is het feit dat de steekproef uit slechts 27 familiebedrijven bestaat. Dit hebben we ook al aangegeven in de paragrafen over de gegevensverzameling. Naast de mogelijke verklaringen van het niet-significant zijn van de verbanden in de univariate analyse en later in de multivariate analyse, zal de grootte van de steekproef hier ook een belangrijk aandeel in hebben.

## 2. Multivariate analyse

Bij het uitvoeren van de univariate analyse zijn we er van uit gegaan dat beide onafhankelijke variabelen elk een afzonderlijke invloed uitoefenden op de afhankelijke variabele. Maar die invloed kan afhankelijk zijn van de waarde van een andere variabele. In dat geval spreken we van een interactie effect of een gemodereerd effect (Mortelmans et al., 2007).

Bij het interpreteren van zulke effecten zal er een variabele beschouwd moeten worden als moderator van de relatie tussen de afhankelijke en de onafhankelijke variabele. Zo een interactie effect kan op verschillende manieren berekend worden. In deze masterproef zullen we een multiplicatief interactie effect gebruiken, dit is tevens de meest gebruikte wijze (Mortelmans en al., 2007). Dit betekent dat een interactie effect aangemaakt zal worden in SPSS door de onafhankelijke variabele te vermenigvuldigen met zijn moderator.

**Tabel 9 Multivariate analyse (Eigen onderzoek)**

<b>Onafhankelijke variabelen</b>	<b>Model 1</b>	<b>Model 2</b>	<b>Model 3</b>
Familiale eigendom (%)	0,002 (0,005)		-0,001 (0,005)
Cousin consortium (dummy)	-1,218 (1,719)		
Psychologische eigendom		-0,521 (0,763)	
Familiale eigendom X Cousin consortium	0,009 (0,021)		
CEO tenure		-0,004 (0,022)	
Psychologische eigendom X CEO tenure		0,019 (0,053)	
Onafhankelijke bestuurdersratio (%)			-4,119 (5,117)
Familiale eigendom X Onafhankelijke bestuurdersratio			0,062 (0,066)
R <sup>2</sup>	0,038	0,036	0,049
Adjusted R <sup>2</sup>	-0,106	-0,116	-0,094
F-waarde	0,264	0,236	0,340

n = 27

† p < 0,1

\* p < 0,05

\*\* p < 0,01

Hoewel we nu meerdere variabelen zullen testen, zullen we echter niet werken met controlevariabelen omwille van de grootte van de steekproef, wat de verbanden tussen de afhankelijke variabele en de andere variabelen minder duidelijk kan maken. In deze analyse zal achtereenvolgens de impact van de volgende interactievariabelen getest worden:

- generatie waarin het familiebedrijf zich bevindt;
- de tenure van een bedrijfsleider met een hoge graad van psychologische eigendom;
- de onafhankelijkheid van de Raad van Bestuur.

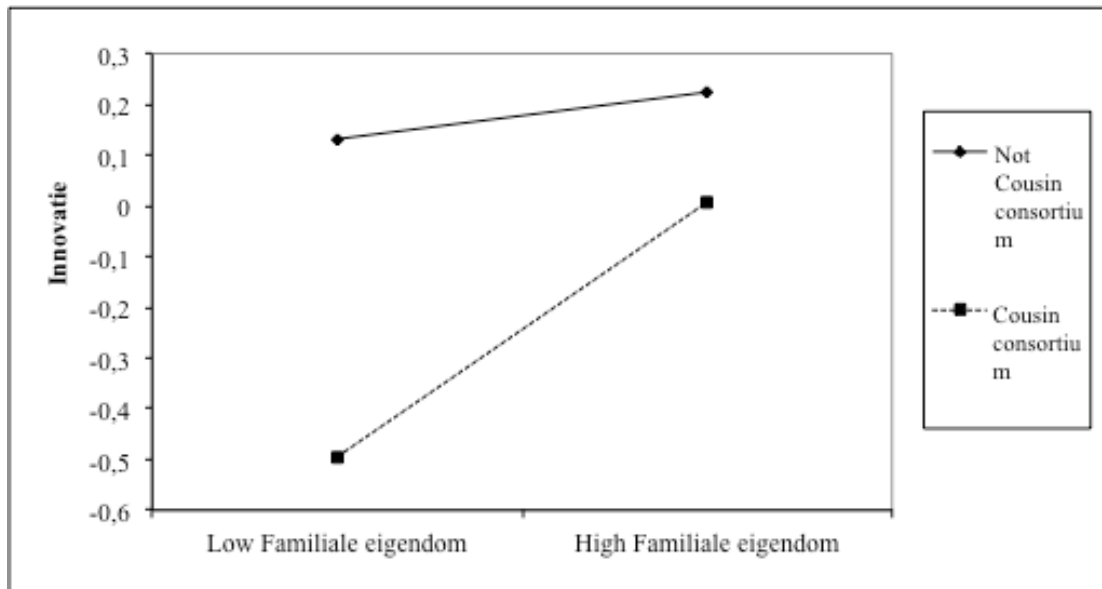
### ***2.1. Interactie van familiale eigendom met de generatie***

In model 1 van tabel 9 wordt hypothese 2 getest. De dummy variabele geeft dus aan of het familiebedrijf zich in het 'cousin consortium' stadium bevindt of niet. De coëfficiënt van het familiale aandeelhouderspercentage is positief ( $\beta = 0,002$ ;  $SD = 0,005$ ), net als in de univariate analyse. Het teken van de moderator is negatief ( $\beta = -1,218$ ;  $SD = 1,719$ ). De interactievariabele vertoont dan op zijn beurt wel weer een positieve coëfficiënt ( $\beta = 0,009$ ;  $SD = 0,021$ ). Om het interactie effect te mogen bespreken is er in de econometrie een vuistregel bepaald, die stelt dat indien de absolute waarde van de t-test kleiner is dan 1, het niet statistisch verantwoord is om dat interactie effect te bespreken. In dit geval is deze absolute waarde inderdaad kleiner dan 1 ( $t = 0,4286$ ), waardoor we de interactie tussen familiale eigendom en generatie van het familie bedrijf niet zullen bespreken. Hoewel we deze moderende variabele niet verder gaan bespreken is er in figuur 5 toch een grafische voorstelling te vinden. In de volgende paragrafen zullen we wel discussiëren over mogelijke verklaringen waarom deze interactie variabele niet significant is.

De belangrijkste reden waarom deze interactie variabele niet significant is, is een reden die we voor elke niet significante variabele kunnen aanhalen, namelijk de grootte van de steekproef. Toch zijn er nog een aantal andere redenen die kunnen aangehaald worden als mogelijke verklaringen voor het niet significant zijn.

Een andere verklaring werd reeds aangehaald in de univariate analyse van het verband tussen het familiale aandeelhouderspercentage en innovatie. In de steekproef was er zeer weinig variantie in de percentages van het familiale aandelenpercentage. We spreken dan ook over niet-beursgenoteerde familiebedrijven waarbij het niet uitzonderlijk is dat het familielid dat actief is in het bedrijf (bijna) alle aandelen bezit. Want indien een familielid het familiebedrijf wilt voortzetten komt het vaak voor dat hij of zij de andere familieleden, die recht hebben op een deel van het familiebedrijf, moet uitkopen. Zoals reeds aangehaald in de theorie rond agency problemen geassocieerd met eigendom en controle is het zeer

moelijk om deze aandelen te verkopen aan externe personen. In beursgenoteerde familiebedrijven daarentegen zal er veel meer variantie zijn omdat familieleden het makkelijker hebben om hun aandelen te verkopen indien men geen betrokkenheid meer wenst te hebben met het familiebedrijf. Maar ook omdat zij beroep doen op publieke investeerders om hun eigen vermogen te financieren.



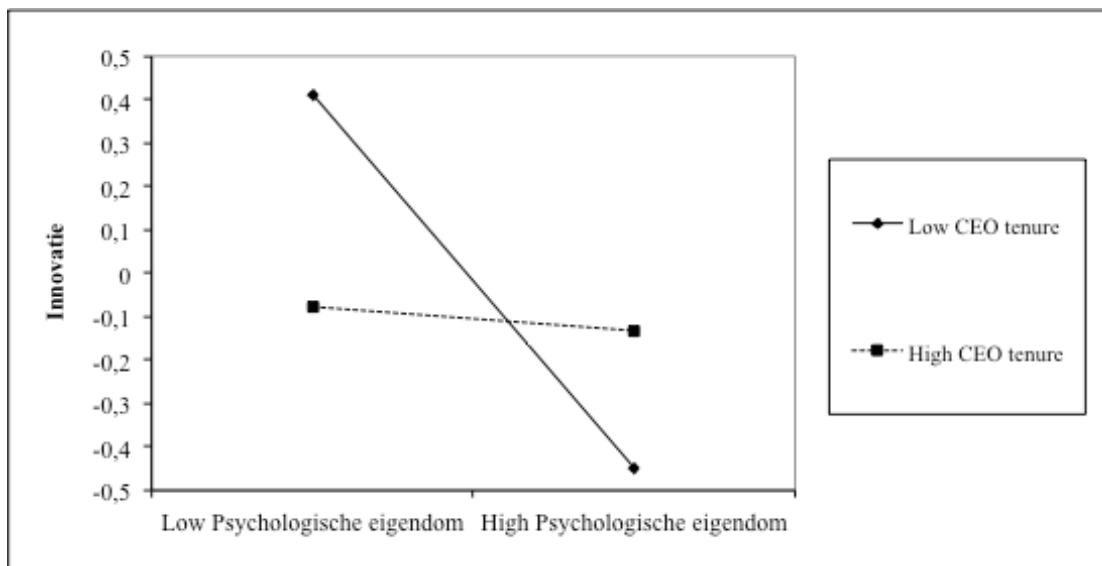
**Figuur 5 Interactie effect van Familiale eigendom met Cousin consortium (Eigen onderzoek)**

Voor een derde mogelijke verklaring werd reeds aanspraak gegeven in de literatuur. Schulze et al. (2003) geeft aan dat het doorgeven van de aandelen van een familiebedrijf op twee manieren kan gebeuren. Een eerste mogelijkheid is dat de aandelen (relatief) gelijk worden verdeeld onder de kinderen, in de literatuur noemt men dit 'primogeniture'. Een tweede mogelijkheid, in de literatuur vermeld als 'coparcenary', is dat de aandelen zullen doorgegeven worden aan de eerstgeborene. Er is bijgevolg een keuze voor de familie voor de manier waarop de aandelen zullen worden doorgegeven aan de kinderen. Deze keuze impliceert dat niet elk familiebedrijf de aandelen op dezelfde manier zal doorgeven, waardoor in bepaalde familiebedrijven steeds een controlerende eigenaar zal zijn met een doorslaggevende invloed, terwijl er in andere familiebedrijven een evolutie is naar een versnippering van de aandelen waardoor er geen enkel familielid is met een doorslaggevende invloed zoals Schulze et al. (2003) dat aangeeft. Dit kan er voor zorgen dat er bij het opstellen van de regressie geen duidelijk effect kan berekend kan worden uit de data waardoor de coëfficiënt niet significant is.



## 2.2. Interactie van psychologische eigendom met CEO tenure

Hypothese 4 wordt getest door model 2 in tabel 9. Deze hypothese stelt dat de relatie tussen familiale eigendom en innovatie minder sterk zal zijn indien het familiebedrijf een bedrijfsleider heeft met een hoge graad van psychologische eigendom en een lange tenure. Zowel psychologische eigendom als CEO tenure hebben een negatief teken, respectievelijk ( $\beta = -0,521$ ;  $SD = 0,763$ ) en ( $\beta = -0,004$ ;  $SD = 0,022$ ). De interactie variabele daarentegen heeft een positief teken ( $\beta = 0,019$ ;  $SD = 0,053$ ). Net zoals het vorige interactie effect zullen we een grafiek gebruiken om een interpretatie te geven.



**Figuur 6** Interactie effect van Psychologische eigendom en CEO tenure (Eigen onderzoek)

Net zoals bij het vorige interactie effect, zal er ook hier eerst gecontroleerd worden of absolute waarde van de t-test van de interactievariabele groter is dan 1. Ook bij deze interactie variabele is de absolute waarde kleiner dan 1 ( $t = 0,3584$ ). Daarom zullen we enkel mogelijke verklaringen voor de niet significantie van de variabelen bespreken.

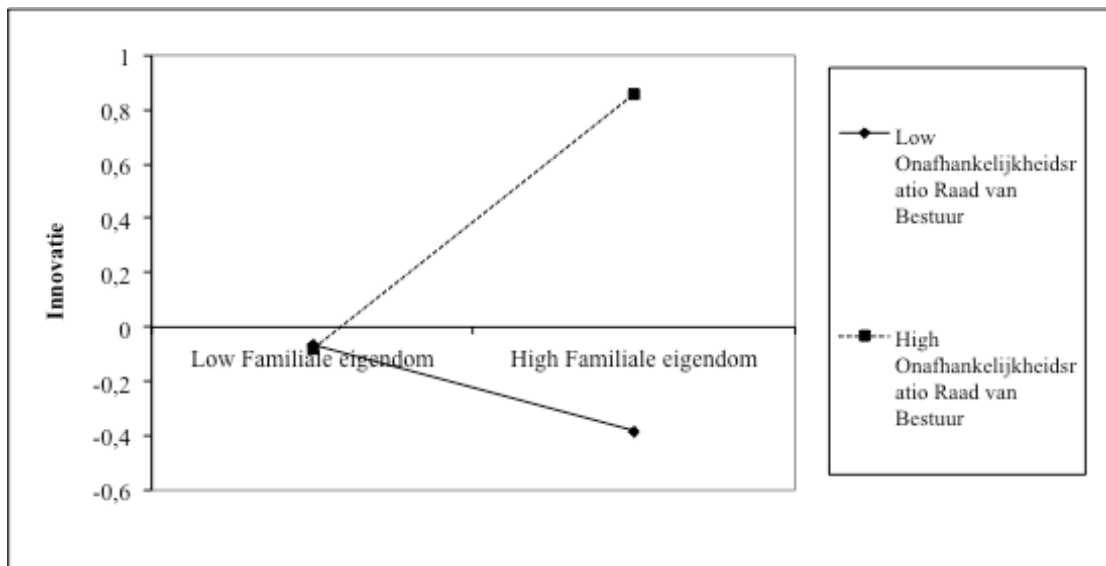
Indien de bedrijfsleider langer actief is in het familiebedrijf, kan het zijn dat na al deze jaren hij officieel nog steeds de beslissingen maakt inzake investeringen in innovatieve projecten, maar dat deze beslissingen officieus gemaakt worden door andere familieleden zoals bijvoorbeeld de zoon of dochter die ook actief is in het familiebedrijf. Indien dit zo is dan zal

de tenure van de bedrijfsleider geen invloed hebben op de relatie tussen familiale eigendom en innovatie, waardoor de interactie variabele niet significant zal zijn.

### **2.3. Interactie van familiale eigendom met onafhankelijkheid van de Raad van Bestuur**

In de literatuur wordt er van uit gegaan dat onafhankelijke bestuurders een positief effect hebben op de relatie tussen de familiale aandeelhoudersconcentratie en innovatie. Want zij worden niet beïnvloed door de bedrijfsleider of de controlerende familie, waardoor zij een objectieve kijk hebben op het familiebedrijf en samen met hun 'board capital' een meerwaarde kunnen zijn bij het verkennen van innovatieve activiteiten. We verwachten dan ook dat uit de data datzelfde effect zal blijken.

In model 3 van tabel 9 zien we dat de coëfficiënten allemaal negatief zijn met uitzondering van de interactie variabele. Opmerkelijk is dat het teken van de familiale aandeelhoudersconcentratie hier negatief is geworden ( $\beta = -0,001$ ;  $SD = 0,005$ ) in tegenstelling tot het teken in model 1. De modderende en de interactie variabele hebben een tegengesteld teken, respectievelijk  $-4,119$  ( $SD = 5,117$ ) en  $0,062$  ( $SD = 0,066$ ).



**Figuur 7 Interactie effect van Familiale eigendom met Onafhankelijkheidsratio van de Raad van Bestuur (Eigen onderzoek)**

Eerst controleren we of de absolute waarde van de t-test kleiner is dan 1 om te bepalen of het statistisch verantwoord is om de interpretatie van deze variabele te bespreken. Met een beta-coëfficiënt van 0,062 en een standaardafwijking van 0,066 is de t-test gelijk aan 0,9394. Opnieuw kunnen we stellen dat de absolute waarde kleiner is dan 1, waardoor we ons in de volgende alinea's beperken tot een discussie over het niet-significant zijn van deze interactievariabelen.

Een mogelijke verklaring is dat er voor niet-beursgenoteerde familiebedrijven geen wettelijke vereiste inzake een minimum aantal onafhankelijke bestuurders is. Vandaar dat er in veel familiebedrijven geen onafhankelijke bestuurders in de Raad van Bestuur zetelen. In een beursgenoteerd bedrijf daarentegen zou deze hypothese veel meer relevant zijn omdat daar wel een minimum vereiste is om minstens drie onafhankelijke bestuurders te hebben in de Raad van Bestuur.

Een andere verklaring kan zijn dat in de familiebedrijven die toch onafhankelijke bestuurders hebben de Raad van Bestuur slechts een 'rubber stamp' Raad van Bestuur is. Deze zal dus enkel dienen om de beslissingen van het management of de bedrijfsleider goed te keuren. Hoewel zijn over bepaalde kennis beschikken en netwerken, zal dit geen meerwaarde betekenen omdat ze deze simpelweg niet kunnen of mogen gebruiken.

# **Hoofdstuk VI Conclusie**

In dit laatste hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van de resultaten die voortvloeien uit het verrichte onderzoek. Vervolgens worden er ook enkele aanbevelingen gegeven voor verder onderzoek. Ten slotte worden er ook nog enkele opmerkingen geuit over de totstandkoming van deze masterproef.

## **1. Conclusies**

Bij het onderzoeken wat de relatie is tussen familiale eigendom en innovatie zijn we tot enkele conclusies gekomen. Een eerste conclusie voor Belgische niet-beursgenoteerde familiebedrijven is dat we uit de data een positief verband kunnen waarnemen tussen het familiale aandeelhouderspercentage en innovatie. Dit is in lijn met de verwachtingen die geformuleerd werden op basis van de literatuur. Uit deze literatuur hadden we immers afgeleid dat de concentratie van familiale eigendom in staat was om de agency problemen te verlagen indien het in staat was om de altruïstische trekken te beperken. Dan zou men het vertrouwen hebben om meer risicovolle projecten zoals innovatie te verkennen en aan te gaan. Helaas is dit positief verband niet significant, en kunnen we statistisch gezien geen echt verband aannemen.

Een tweede conclusie uit ons onderzoek is dat in tegenstelling tot de verwachtingen psychologische eigendom negatief verbonden is met innovatie. In de literatuur waren daar ook enkele aanwijzingen voor te vinden. Zo kan een hoge psychologische eigendom zorgen voor territoriale acties, zoals het niet willen delen van de controle over het familiebedrijf. Dit kan dan de effectiviteit en objectiviteit van het beslissingsproces aanpassen. Hoewel we een negatief verband vinden en hier ook verklaringen voor zijn in de literatuur, kunnen we de hypothese niet verwerpen noch op het 1%, noch op het 5% significantieniveau

Ten derde hebben we ook onderzoek gedaan naar enkele modererende variabelen zoals onder andere de generatie van het familiebedrijf, de CEO tenure en de onafhankelijkheid van de Raad van Bestuur. Hoewel wij van mening zijn dat deze modererende variabelen een invloed zullen hebben op de relatie tussen de familiale aandeelhoudersconcentratie en innovatie enerzijds en de relatie tussen psychologisch eigendom anderzijds hebben we deze niet kunnen bespreken in dit onderzoek omdat het niet mogelijk was om een betrouwbare interpretatie te geven van de interactie effecten.

We hebben wel een discussie gevoerd over mogelijke verklaringen waarom deze effecten niet significant zouden kunnen zijn. Voor het interactie effect van de generatie van het familiebedrijf kan de manier waarop de familiale aandelen worden doorgegeven een mogelijke verklaring zijn waarom het interactie effect niet significant is. Bij het interactie

effect van de CEO tenure was een mogelijke verklaring dat hoewel de bedrijfsleider officieel de beslissingen nam, deze beslissingen officieus door andere familieleden genomen werden. Het derde interactie effect met de onafhankelijkheid van de Raad van Bestuur was net als de andere interactie effecten ook niet significant. Dit kan zijn door dat de indien er toch onafhankelijke bestuurders waren in de Raad van Bestuur deze Raad van Bestuur slecht fungeert als een 'rubber stamp' Raad van Bestuur.

## **2. Aanbevelingen**

In deze masterproef is onderzoek gedaan naar de relatie tussen familiale eigendom en innovatie in familiebedrijven, meer bepaald in Belgische niet-beursgenoteerde familiebedrijven. Naast het concept van het familiale aandelenpercentage, is ook de relatie tussen psychologische eigendom en innovatie onderzocht. Nadat deze twee relaties onderzocht waren, hebben we ook nog enkele factoren onderzocht die de relatie tussen het familiale aandelenpercentage en innovatie enerzijds en de relatie tussen psychologische eigendom en innovatie anderzijds kunnen beïnvloeden. Helaas hebben we deze interactie effecten niet kunnen bespreken daar hun t-waarde in absolute termen telkens kleiner was dan 1.

Er nog veel ruimte om onderzoek te doen rond dit onderwerp. Hoewel mijn resultaten niet significant waren, betekent dit niet dat er geen belangrijke relaties zijn. Het is dan ook interessant om dit onderzoek te herhalen met een voldoende grote steekproef, zodat de controlevariabelen geïntegreerd kunnen worden in de verschillende regressiemodellen.

Naast het herhalen van dit onderzoek met een voldoende grote steekproef is het ook interessant om de effecten van andere familie gerelateerde variabelen en andere governance mechanismen op de relatie tussen eigendom en innovatie te onderzoeken zoals bijvoorbeeld de invloed van institutionele investeerders.

## **3. Opmerkingen**

Als we terugblikken op het voorbije onderzoek, dat is neergeschreven in deze masterproef, zijn er een aantal opmerkingen over de manier waarop gehandeld is. Eerst en vooral moet er gewezen worden naar de grootte van de steekproef van de Belgische niet-beursgenoteerde familiebedrijven. Deze steekproef bestond uit slechts 27 observaties, daar er oorspronkelijk 10 variabelen voorzien waren om geïntegreerd te worden in de verschillende modellen is dit

bijzonder weinig. Daarom hebben we bij de multivariate analyse van de interactie effecten geen gebruik gemaakt van controlevariabelen. Bovendien liet de absolute waarde van de t-test het ons ook niet toe om deze resultaten te interpreteren.

Een tweede opmerking handelt ook over de data, meer bepaald het proces van dataverzameling. In de masterproef wordt beschreven hoe de selectie van de steekproef heeft plaatsgevonden. Deze manier van werken was zeer tijdrovend. Daarom was het misschien beter geweest om geen onderscheid te maken tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven bij het versturen van de vragenlijst en pas achteraf beoordelen of de observatie een familiebedrijf was of niet. Dit kon dan gebeuren aan de hand van een cut off waarde voor het aandelenpercentage dat in handen was van de controlerende (familiale) eigenaar.

# **Geraadpleegde werken**



Acs, Z.J., Morck, R., Shaver, J.M. & Yeung, B. (1997). The internationalization of small and medium-sized enterprises: a policy perspective. *Small Business Economics*, 9, 7-20.

Alchian, A. A., Woodward, S. (1988). The firm is dead: Long live the firm. A review of Oliver E. Williamson's, *The economic institutions of capitalism*. *Journal of Economical Literature*, 26, 65-79.

Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. New York: Free Press.

Altman, S., Valenzi, E. & Hodgetts, R.M. (1985) *Organizational Behaviour: Theory and Practice*. New York: Academic Press.

Anderson, C. & Reeb, M. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500, *Journal of Finance*, 58, 1301-1327.

Anderson, C. & Reeb, M. (2004). Board Composition: Balancing family influence in S&P 500 firms, *Administrative Science Quarterly*, 49, 209-237.

Ardrey, R. (1966). *The territorial imperative: A personal inquiry into the animal origins of property and nations*. New York, Dells.

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

Avey, J.B., Avolio, B.J., Crossley, C.D. & Luthans, F. (2009). Psychological ownership: theoretical extensions, measurement and relation to work outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 173-191.

Bammens, Y., Van Gils, A. & Voordeckers, W. (2010). The caring owning-family as a stimulus for innovation. *Working Paper*.

Bammens, Y., Voordeckers, W. & Van Gils, A. (2008). Boards of directors in family firms: a generational perspective. *Small Business Economics*, 31, 163-180.

Bammens, Y., Voordeckers, W. & Van Gils, A. (2010). Board of Directors in Family Businesses: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, DOI: 10.1111/j.1468-2370.2010.00289.x

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, Freeman.

Barker, V.L., Mueller, G.C. (2002). CEO characteristics and firm R&D spending. *Management*

*Science*, 48, 782-801.

Baysing, B.D. & Bulter, H. (1985). Corporate Governance and the board of directors: Performance effects of changes in board composition. *Journal of Law, Economics and Organization*, 1, 101-134.

Baysinger, B.D. & Hoskisson, R.E. (1990). The composition of boards of directors and strategic control. *Academy of Management Review*, 15, 72-87.

Beaglehole, E. (1932). *Property: A study in social psychology*. New York: Macmillan.

Becker, G.S. (1974). A theory of social interaction. *Journal of Political Economy*, 82, 1063-1093.

Becker, G.S. (1981). *A Treatise on the Family*. Harvard University Press, Cambridge, MA.

Belk, R. W. 1988. Possessions and the extended self, *Journal of Consumer Research*, 15: 139-168.

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., *Economics of Strategy*, John Wiley & Sons, New York 1996

Brown, M. E. (1969). Identification and some conditions of organizational involvement. *Administrative Science Quarterly*, 14, 346-355.

Blumentritt, T. (2006). The relationship between boards and planning in family businesses. *Family Business Review*, 19, 65-72.

Buchanan J.M. (1975). The Samaritan's Dilemma. In E.S. Phelps, (ed). *Altruism, Morality and Economic Theory.*, Russell Sage Foundation. New York.

Burk, C. 1900. The collecting instinct. *Pedagogical Seminary*, 7: 179-207.

*Buteneers, P., Houben, G. en Meyers, E. (1987) 'Startende ondernemingen in Limburg', Diepenbeek, EHL*

*Cabrera-Suarez, K., Saa-Perez, P.D., Almeida, D.G., 2001. The succession process from a resource-band knowledge-based view of the family firm. Family Business Review 14, 37-47.*

Chaney, P.K., Devinny, T.M. & Winer, R.S. (1991). The impact of new product introductions on the market value of firms. *Journal of Business*, 64, 573-610.

Chang, S.C., Wu, W.Y. & Wong, Y.J. (2009). Family control and stock market reactions to

innovation announcements. *British Journal of Management*, 21, 152-170

Chen, H.L., Hsu, W.T. (2009). Family ownership, board independence, and R&D investment. *Family Business Review*, 22, 347-362.

Chrisman, J.J., Chua, J.H., & Litz, R. (2004). Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 335-354.

Chrisman, J.J., Chua, J.H. and Zahra, S.A. (2003). Creating wealth in family firms through managing resources: comments and extensions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, 359-365.

Compernelle T., *Successiegids voor families met een bedrijf*, Lannoo, Tielt, 2002

Corbetta, G. and Salvato, C.A. (2004a). The board of directors in family firms: one size fits all? *Family Business Review*, 17, 119-134.

Corbetta, G. & Salvato, C. (2004b). Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms: A commentary on "Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence." *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 355-362.

Csikszentmihalyi, M., & Rochberg-Halton, E. (1981). *The meaning of things: Domestic symbols and the self*. Cambridge: Cambridge University Press.

Daily C.M., Dollinger, M.J. (1992). An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms. *Family Business Review*, 5, 117-136

Daily, C.M. & Dalton, D.R. (1994a). Bankruptcy and corporate governance: The impact of board composition and structure. *Academy of Management Journal*, 37, 1603-1617.

Daily, C.M. & Dalton, D.R. (1994c). Outside directors revisited: Prescriptions for CEOs & directors. *Journal of Small Business Strategy*, 5, 57-68.

Davis, P.S. & Harveston, P.D. (1999). In the founder's shadow: Conflict in the family firm. *Family Business Review*, 12, 311-323.

Davis, J., Schoorman, R. & Donaldson, L. (1997). Towards a stewardship theory of management, *Academy of Management Review*, 22, 20-47.

DeAngelo, H. & DeAngelo, L. (2000). Controlling stockholders and the disciplinary role of corporate payout police: a study of the Times Mirror Company, *Journal of Financial Economics*, 56, 153-207.

Dirks, K. T., Cummings, L. L., & Pierce, J. L. 1996. Psychological ownership in organizations: Conditions under which individuals promote and resist change. In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), *research in organizational change and development*, 9, 1-23. Greenwich, CT: IAI Press.

Dittmar, H. (1992). *The social psychology of material possessions: To have is to be*. New York: St. Martin's Press.

Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 16, 49-64.

Donckels, R. & Fröhlich, E. (1991). Are family businesses really different? European experiences from STRATOS", *Family Business Review*, 4, 149-160.

Dreyfus, H. L. (1991). *Being-in-the-world: A Commentary on Heidegger's being and time*. Cambridge, MA: MIT Press.

Dyer, W.G. (2006). Examining the 'family effect' on firm performance. *Family Business Review*, 19, 253-273.

Eddleston, K.A. & Kellermanns, F.W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22, 545-565.

Eddleston, K.A., Otondo, R.F. & Kellermanns, F.W. (2008). Conflict, Participative Decision-Making, and Generational Ownership Dispersion: A Multilevel Analysis. *Journal of Small Business Management*, 46, 456-484.

Eddleston, K.A., Kellermanns, F.W. and Zellweger, T.M. (2010). no. doi: 10.1111/j.1540-6520.2010.00402.x Exploring the Entrepreneurial Behavior of Family Firms: Does the Stewardship Perspective Explain Differences?, *Entrepreneurship Theory and Practice*, p. 1-21.

Eisenhardt, K.M. (1989). Agency theory: An assessment and review, *Academy of Management Review*, 14, 57-74.

Eshel I, Samuelson L, Shaked A. (1998). Altruists, egoists, and holligans in a local interaction model. *American Economic Review* 88, 157-179.

Fama, E.F. & Jensen, M.C. (1983). Separation of ownership and control, *Journal of Law and*

*Economics*, 26, 301-325.

Fama, E.F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, 88, 288-307.

Florackis, C. and Ozkan, A. (2009). The impact of managerial entrenchment on agency costs: an empirical investigation using UK panel data. *European Financial Management*, 15, 497-528.

Fox, M. A., & Hamilton, R. T. (1994). Ownership and diversification: Agency theory or stewardship theory. *Journal of Management Studies*, 31, 69-81.

Francis, J. & Smith, A. (1994). Agency costs and innovation: Some empirical evidence, *Journal of Accounting & Economics*, 19, 383-409.

Furby, L. (1978b). Possession in humans: An exploratory study of its meaning and motivation. *Social Behavior and Personality*, 6, 49-65.

Gabrielsson, J. and Huse, M. (2005). 'Outside' directors in SME boards: a call for theoretical reflections. *Corporate Board: Role, Duties and Composition*, 1, 28-37.

Gallo, M.A. & Vilaseca, A. (1996). Finance in family business, *Family Business Review*, 9, 387-401

Gersick, K., Davis J. & Hampton M., *Generation to generation: life cycles of the family business*, Harvard Business School Classics, Boston, 1997

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1991). *Organizations*. Homewood, IL: Irwin.

Gomez-Mejia, L.R. and Wiseman, R.M. (2007). Does agency theory have universal relevance? A reply to Lubatkin, Lane, Collin, and Very. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 81-88.

Gupta, S. & Romano, R. (1998). Monitoring the principals with multiple agents. *Journal of Economics*, 29, 427-442.

Hambrick, D.C., Mason, P.A., 1984. Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review* 9, 193-206.

Handler, W. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses, *Family Business Review*, 2, p257-276

- Hansmann, H., *The ownership of enterprise*, Harvard University Press, Cambridge, MA 1996
- Holderbeke, P. (2010, 19 augustus). We moeten dag en nacht terugvechten met innovatie. *Standaard*. Opgevraagd op 26 augustus, 2010, via Mediargus database
- Holmstrom, B. (1989). Agency costs and innovation. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 12, 305-327
- Holtz-Eakin D, Joulfian D, Rosen H.S. (1993). The Carnegie conjecture: Some empirical evidence. *Quarterly Journal of Economics* ,108, 413-435.
- Hung, H. (1998). A typology of the theories of the roles of governing boards. *Scholarly Research and Theory Papers*, 6, 101-111.
- Huse, M. (2005). Accountability and creating accountability: a framework for exploring behavioural perspectives of corporate governance. *British Journal of Management*, 16, 65-79.
- Jacobs, M.T. (1991). Short-term America: The causes and cures of our business myopia. *Boston, M.A. Harvard Business School Press*.
- Jaggi, B., Leung, S. and Gul, F. (2009). Family control, board independence, and earnings management: evidence based on Hong Kong firms. *Journal of Accounting and Public Policy*, 28, 281-300.
- Jehn, K.A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-557.
- Jensen, M.C. (1998). *Foundations of Organizational Strategy*, Boston, M.A. Harvard Business School Press.
- Jensen, M. C. & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Jensen, M.C. & Smith, C.L., Stockholder, manager and creditor interests: Applications of agency theory, *Recent advances in corporate finance*, In E. I. Altman & M. G. Subrahmanyam (Eds.), Homewood, Irwin, 1985
- Jensen, M. C., *Self-interest, altruism, incentives, and agency*. *Foundations of Organizational Strategy*, Harvard University Press, Cambridge, MA 1998
- Johnson, J.L, Daily, C.M. & Ellstrand, A.E. (1996). Board of Directors: A Review and Research Agenda, *Journal of Management*, 22, 409-438.

Jones, C.D., Makri, M. and Gomez-Mejia, L.R. (2008). Affiliate directors and perceived risk bearing in publicly traded, family-controlled firms: the case of diversification. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, 1007–1026.

Jorissen, A., Laveren, E., Martens, R. & Reheul, A. (2003). Planning and control practices in family versus non-family firms, *Accountancy en Bedrijfskunde*, 23, 31-40.

Kaiser, H. F. (1974). An index of factor simplicity. *Psychometrika*, 39, 31-36.

Kanter, R. (1986). Supporting innovation and venture development in established companies. *Journal of Business Venturing*, 1, 47-60.

Katz, D., & Kahn, R. L. 1978. *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.

Kellermanns, F.W. and Eddleston, K.A. (2004). Feuding families: when conflict does a family firm good. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 209–228.

Kelman, H.C. 1958. Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2: 51-60.

Ketokivi, M., Castaner, X., (2004). Strategic planning as an integrative device. *Administrative Science Quarterly* 49, 337–365.

Kets De Vries M. (1996). *Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm*. Thomson Business Press: London.

Kotler P. (2004). *Principes van marketing*. Benelux: Pearson Education Benelux

Kubzansky, P. E., & Druskat, V. U. 1993. *Psychological sense of ownership in the workplace: Conceptualization and measurement*. Paper presented at the annual meeting of the American Psychological Association, Toronto, Ontario.

Lawler, E. E. 1986. *High involvement management*. San Francisco: Jossey-Bass.

Lawler, E. E. 1992. *The ultimate advantage*. San Francisco: Jossey-Bass.

Lerner, J.S. & Tetlock, P.E. (1999). Accounting for the effects of accountability. *Psychological Bulletin*, 125, 255-275.

Lewis-Beck M.S. (ed.) (1994). *Factor analysis and related techniques*. London : Sage.

- Lewis, M., & Brook, J. (1974). Self, other, and fear: Infants' reactions to people. In M. Lewis & L. S. Rossenblum (Eds.), *The origins of fear*. 165-194. New York: Wiley.
- Lievens, J. (2001). *Opvolging in het familiebedrijf*. Tielt:Lannoo.
- Lievens, J. (2004). *Governance in het familiebedrijf*. Tielt: Lannoo.
- 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*, 44, 955- 971
- Locke, J. (1690). *Two treatises of government*. Oxford: Oxford University Press.
- Lubatkin, M. H., Schulze, W. S., Ling, Y. & Dino, R. N. (2005). The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms. *Journal of Management Studies*, 44, 955-971.
- Lunati MT. (1997). *Ethical Issues in Economics: From Altruism to Cooperation to Equity*. MacMillan Press: London.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- McGregor, D. (1960). *The human side of the enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McClelland, D. C, & Burnham, D. H. 1978. Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 54(2): 100-110.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I. & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. Stagnation: A comparison of small family and non-family businesses. *Journal of Management Studies*, 45, doi: 10.1111/j.1467-6486.2007.00718.x
- Miller, D. & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: agency, stewardship and capabilities, *Family Business Review*, 19, p73-88
- Miller, D., Le Breton-Miller, I. & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. Stagnation: An empirical comparison of small family and non-family business, *Journal of Management Studies*, 45, 51-78
- Mintzberg, H., *Power In and Around Organizations*, (Englewoods, NJ: Prentice-Hall, 1983).
- Mohlo I. (1997). *The Economics of Information: Lying and Cheating in Markets and Organizations*. Blackwell: Oxford.



- Morck, R. & Yeung, B. (2003). Agency problems in large family business groups, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 27, 367-382.
- Mortelmans, D. & Dehertogh, B. (2007). *Regressieanalyse*. Leuven: Acco.
- Mortelmans, D. & Dehertogh, B. (2008). *Factoranalyse*. Leuven: Acco.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Nash, J.M. (1988). Boards of privately held companies: their responsibilities and structures. *Family Business Review*, 1, 263-269.
- O' Driscoll, M.P., Pierce, J.L. & Coghlan, A.M. (2006). The psychology of ownership: work environment structure, organizational commitment and citizenship behaviors. *Group & Organization Management*, 31, 388-416.
- OECD (2009). *Innovation in firms: a microeconomic perspective*, OECD Publishing.
- O'Reilly, C. 1989. Corporations, culture and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31(4): 9-25.
- Ortega-Argilés, R., Moreno, R. & Suriñach C. (2005). Ownership structure and innovation: is there a real link? *The Annals of Regional Science*, 39, 637-662.
- Perrow, C. 1986. *Complex organizations; A critical essay*. New York: McGraw-Hill.
- Pierce, J.L., Kostova, T. & Dirks, K. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26, 298-310.
- Pierce, J. L., Rubinfeld, S. A., & Morgan, S. (1991). Employee ownership: A conceptual model of process and effects. *Academy of Management Review*, 16, 121-144.
- Porteous, J. D. 1976. Home: The territorial core. *Geographical review*, 66, 383-390.
- Poza, E.J., Alfred, T. and Maheshwari, A. (1997). Stakeholder perceptions of culture and management practices in family and family firms – A preliminary report. *Family Business Review*, 10, 135-156.
- Richard, O.C., Wu, P. & Chadwick, K. (2009). The impact of entrepreneurial orientation on firm performance: the of role of CEO tenure and industry tenure. *The International Journal of Human Resource Management*, 20, 1078-1095.

- Rousseau, D.M. (2003). Pieces of the action: Ownership and the changing employment relationship. *Academy of Management Review*, 28, 553-571.
- Rudmin, F. W., & Berry, J. W. 1987. Semantics of ownership: A free-recall study of property. *The Psychological Record*, 37, 257-268.
- Schulze, W., Lubatkin, M., Dino, R. & Buchholtz, A. (2001). Agency relationships in family firms: theory and evidence. *Organization Science*, 12, 99-116.
- Schulze W, Lubatkin M, Dino R. (2002a). For love and money: altruism and agency in family and closely held firms. University of Connecticut working paper.
- Schulze et al. (2002b). Exploring the agency consequences of ownership dispersion among inside directors at family firms. University of Connecticut working paper.
- Schulze et al. (2002c). Altruism and agency in family firms. University of Connecticut working paper.
- Schulze, B., Lubatkin, M. en Dino, R. (2002). Altruism, agency and the competitiveness of family firms. *Journal of Managerial and Decision Economics*, 23, 247-259.
- Schulze, W., Lubatkin M. & Dino, R. (2003). Towards a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18, 473-490
- Scott, S.G., Bruce, R.A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37, 580-607.
- Scott, W. R., *Organizations: Rational, Nature, and Open Systems*, (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1992).
- Seligman, M. E. P. (1975). Helplessness. *San Francisco: Free- man*.
- Setia-Atmaja, L., Tanewski, G.A. and Skully, M. (2009). The role of dividends, debt and board structure in the governance of family controlled firms. *Journal of Business Finance and Accounting*, 36, 863-898.
- Simon H.A. (1993). Altruism and economics. *American Economic Review* 83, 156-161.
- Sirmon, D.G. & Hitt, M.A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, 339-358.
- Smith, C. A., Organ, D., & Near, J. 1983. Organizational citizenship behavior: Its nature and

antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68: 653-663.

Solomon, J. (2007). *Corporate governance and accountability*. New York, John Wiley.

Stark, O. (1995). *Altruism and Beyond: An Economic Analysis of Transfers Within Families and Groups*. Cambridge University Press: Cambridge/ New York.

Stark, O, Falk, I. (1998). Transfers, empathy formation, and reverse transfers. *American Economic Review* 88, 271-276.

Steers, R. M., & Black, J. S. 1994. *Organizational Behavior*. New York: HarperCollins.

Stock, J. H. & Watson, M. W., *Introduction to econometrics*, Pearson, London, 2007

Sundaramurthy, C. and Lewis, M. (2003). Control and collaboration: paradoxes of governance. *Academy of Management Review*, 28, 397-415.

Swinnen, G., (2005) *Bedrijfseconometrie: multivariate statistische methoden, deel 1: readings*, Diepenbeek: Universiteit Hasselt

Taguiri, R. & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firms, *Family Business Review*, 9, 199-208.

Thaler, R.H. & Shefrin, H.M. (1981). An economic theory of self-control. *Journal of Political Economy*, 89, 392-406.

Turner, J. C. 1981. The experimental social psychology of intergroup behavior. In J. C. Turner & H. Giles (Eds.), *intergroup behavior*: 68-101. Chicago: University of Chicago Press.

Upton, N., Teal, E.J., & Felan, J.T. (2001). Strategic and business planning practices of fast growth family firms. *Journal of Small Business Management*, 39, 60-72.

Uzun, H., Szewczyk, S. H., & Varma, R. (2004). Corporate composition and corporate fraud. *Financial Analysts Journal*, 60, 33-43.

Van Den Berghe, L. & Carchon, S. (2002). Corporate governance practices in Flemish family business, *Corporate Governance: an international review*, 10, 225-245.

Van Dyne, L., Pierce, J.L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 439-459.

Villalonga, B. & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management effect firm value?, *Journal of Financial Economics*, 80, 385-417.

Voordeckers, W., Steijvers, T. & Peeters, L., (2010). The ownership-performance relationship: agency issues in private family firms, *Working Paper*.

Voordeckers, W., Van Gils, A. and Van den Heuvel, J. (2007). Board composition in small and medium-sized family firms. *Journal of Small Business Management*, 45, 137-156.

Ward, J.L. (2004). Perpetuating the family business: 50 lessons learned from long lasting, successful families in business. *Marietta, GA: Family Enterprise Publishers*.

Wan-Hussin, W.N. (2009). The impact of family-firm structure and board composition on corporate transparency: evidence based on segment disclosures in Malaysia. *International Journal of Accounting*, 44, 313-333.

Weil, S. (1952). The need for roots: Prelude to a declaration of duties towards mankind. *London: Routledge and Kegan Paul*.

White, R. W. 1959. Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological review*, 66, 297-330.

Wiklund, J. & Shepherd, D. (2003). Aspiring for, and achieving growth: The moderating role of resources and opportunities, *Journal of Management Studies*, 40, 1919-1941.

Wiseman R.M., Gomez-Mejia L.R. (1998). A behavioral agency model of managerial risk taking. *Academy of Management Review* 23, 133-153.

Williamson, O., *The economic institutions of capitalism*, The free press , Boston, MA 1985

Yermack, D. (1996). Higher market valuation of companies with a small board of directors. *Journal of Financial Economics*, 40, 185-211.

Zahra, S.A. (1996). Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of Management Journal*, 39, 1713-1735.

Zahra, S.A., (2003). International expansion of U.S. manufacturing family businesses: the effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing* 19, 495-512.

Zahra, S.A. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family Business Review*, 18, 23-40.

Zahra, S.A., Hayton, J.C., Neubaum, D.O., Dibrell, C., & Craig, J. (2008). Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, 1035–1054.

Zahra, S.A., Neubaum, D.O. & Huse, M. (2000). Entrepreneurship in medium-size companies: exploring the effects of ownership and governance system. *Journal of Management*, 26, 947-976.

Zahra, S.A., Pearce, J.A. (1989). Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model. *Journal of Management*, 15, 219-344.

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, 363–381.

## Lijst van figuren

Figuur 1 Een raamwerk voor corporate governance in het familiebedrijf (Lubatkin et al., 2005).....	12
Figuur 2 Eigendomsspreiding in het familiebedrijf (Gersick et al., 1997).....	16
Figuur 3 Scree plot Innovatie .....	52
Figuur 4 Scree plot Psychologische eigendom .....	55
Figuur 5 Interactie effect van Familiale eigendom met Cousin consortium (Eigen onderzoek) .....	67
Figuur 6 Interactie effect van Psychologische eigendom en CEO tenure (Eigen onderzoek) .	68
Figuur 7 Interactie effect van Familiale eigendom met Onafhankelijkheidsratio van de Raad van Bestuur (Eigen onderzoek) .....	69

## Lijst van tabellen

Tabel 1 KMO en Bartletts test Innovatie (Eigen onderzoek) .....	51
Tabel 2 Samenvattende tabel factoranalyse Innovatie (Eigen onderzoek) .....	53
Tabel 3 KMO en Bartletts test Psychologische eigendom (Eigen onderzoek) .....	54
Tabel 4 Samenvattende tabel factoranalyse Psychologische eigendom (Eigen onderzoek)...	55
Tabel 5 Generatie hercoderen naar dummy variabelen (Eigen onderzoek) .....	58
Tabel 6 Beschrijvende statistiek (Eigen onderzoek) .....	59
Tabel 7 VIF test (Eigen onderzoek) .....	60
Tabel 8 Correlatie tabel (Eigen onderzoek).....	62
Tabel 9 Multivariate analyse (Eigen onderzoek) .....	65
Tabel 10 Beschrijvende statistieken Innovatie .....	103
Tabel 11 KMO en Bartlett's test Innovatie .....	103
Tabel 12 Communaliteiten Innovatie .....	104
Tabel 13 Totale variantie Innovatie uitgelegd .....	105
Tabel 14 Geroteerde componenten matrix Innovatie .....	105
Tabel 15 Componenten transformatie matrix Innovatie.....	106
Tabel 16 Samenvatting cases Innovatie.....	106
Tabel 17 Cronbach's alfa Innovatie .....	106
Tabel 18 Beschrijvende statistieken Psychologische eigendom .....	107
Tabel 19 KMO en Bartlett's test Psychologische eigendom .....	107
Tabel 20 Communaliteiten Psychologische eigendom .....	107
Tabel 21 Totale variantie Psychologische eigendom uitgelegd .....	108

Tabel 22 Geroteerde componenten matrix Pscyologische eigendom .....	108
Tabel 23 Componenten transformatie matrix Psychologische eigendom .....	109
Tabel 24 Samenvatting cases Psychologische eigendom.....	109
Tabel 25 Cronbach's alfa Pscyologische eigendom .....	109
Tabel 26 Variabelen regressiemodel 1 .....	110
Tabel 27 Samenvatting regressiemodel 1.....	111
Tabel 28 ANOVA tabel regressiemodel 1 .....	111
Tabel 29 Coëfficiënten regressiemodel 1 .....	112
Tabel 30 Variabelen regressiemodel 2 .....	112
Tabel 31 Samenvatting regressiemodel 2.....	113
Tabel 32 ANOVA tabel regressiemodel 2 .....	113
Tabel 33 Coëfficiënten regressiemodel 2.....	114
Tabel 34 Variabelen regressiemodel 3 .....	114
Tabel 35 Samenvatting regressiemodel 3.....	115
Tabel 36 ANOVA tabel regressiemodel 3 .....	115
Tabel 37 Coëfficiënten regressiemodel 3.....	116





# **Bijlagen**

## **Bijlage 1: Begeleidende brief**

Geachte Mevrouw, geachte Heer,

Voor mijn masterproef over de relatie tussen familiale eigendom en innovatie in familiebedrijven word ik begeleid door Prof. Dr. Wim Voordeckers tevens directeur van het Kenniscentrum voor Ondernemerschap en Innovatie (KIZOK) en Caroline De Moor, Family Business Coordinator bij ING.

Vanuit deze masterproef is de ambitie ontstaan om duidelijkheid te verschaffen over de *invloed van familiale eigendom op innovatie in Belgische niet-beursgenoteerde familiebedrijven* via onderzoek. Want eerdere onderzoeken naar deze invloed hebben nooit een eenduidig verband kunnen leveren. Op deze manier kunnen niet-beursgenoteerde familiebedrijven beter begrijpen hoe zij zich kunnen oriënteren naar innovatie, wat een voordeel kan zijn in het behalen of behouden van een competitief voordeel.

Om dit te realiseren heb ik echter *uw medewerking* nodig. Dergelijk onderzoek staat of valt immers met een optimale dataset.

Ik wil dan ook evenwel een 10-tal minuten van uw kostbare tijd vragen om bijhorende vragenlijst in te vullen. De gegevens die we op deze manier verzamelen dienen twee doelen:

- De gegevens zijn cruciaal om mijn masterproef te voltooien, want innovatie en de psychologische aspecten van eigendom zijn moeilijk meetbaar aan de hand van jaarverslagen.
- De onderzoeksresultaten geven ons de mogelijkheid om een dieper inzicht te krijgen in twee belangrijke economische gewichten, namelijk innovatie en het familiebedrijf.

Zou u de vragenlijst via de volgende link a.u.b. willen invullen?

<https://survey.uhasselt.be/1011/Innovfam/default.htm>

Uiteraard zal ik uw gegevens vertrouwelijk behandelen. Indien u vragen hebt tijdens of na het invullen van de vragenlijst, sta ik uiteraard ter beschikking.

Hoogachtend,

Niels Verheyen

Master Toegepaste Economische Wetenschappen – Accountancy & financiering

Universiteit Hasselt

Tel: +32 471 08 98 60

niels.verheyen@student.uhasselt.be

## Bijlage 2: Vragenlijst

# Enquete "De relatie tussen familiale eigendom en innovatie in familiebedrijven"

## Deel A. Algemene vragen

- 1. Wat is de naam van uw bedrijf?**
- 2. Wat is uw huidige functie? (meer dan één antwoord mogelijk)**  
 *Bedrijfsleider*  
 *Voorzitter van de Raad van Bestuur*  
 *Lid van de Raad van Bestuur*  
 *Anders*  
namelijk
- 3. In welk jaar is uw bedrijf opgericht?**
- 4. In welke sector is het bedrijf actief?**
- 5. Hoeveel werknemers, in voltijd-equivalenten, heeft u bedrijf momenteel?**
- 6. Welke generatie bestuurt momenteel het bedrijf?**  
  
*Eerste generatie*  
*Tweede generatie*  
*Derde generatie*  
*Anders*  
namelijk (bijvoorbeeld Vijfde generatie = 5 )

## Deel B. Bedrijfsleider

7. De bedrijfsleider is:

- Eerste generatie ondernemer*
- Opvolger uit de familie (tweede generatie of hoger)*
- Externe manager (van buiten de familie)*

8. Wat is het geslacht van de bedrijfsleider?

- Man*
- Vrouw*

9. Wat is de leeftijd van de bedrijfsleider? ( in jaren)

10. Hoelang bekleedt de huidige bedrijfsleider deze positie al? (in jaren)

11. Het hoogst behaalde diploma van de bedrijfsleider is:

- Lager of middelbaar onderwijs*
- Hoger onderwijs buiten universiteit korte type*
- Hoger onderwijs buiten universiteit lange type*
- Universiteit*

12. Het type diploma van de bedrijfsleider is:

- Economisch*
- Technisch*
- Anders*

namelijk

13. Is de bedrijfsleider een stemgerechtigd lid van de Raad van Bestuur?

- Ja*
- Nee*

**14.** Is de bedrijfsleider voorzitter van de Raad van de Bestuur?

- Ja  
 Nee

**15.** Hoeveel jaren bekleedt de bedrijfsleider deze functie al?

**16.** Is de bedrijfsleider actief in Raden van Bestuur van andere organisaties?

- Ja  
 Nee

**17.** In hoeveel raden van andere organisaties?

## Deel C. Karakteristieken van de Raad van Bestuur

### 18. Samenstelling van de Raad van Bestuur met betrekking tot de relatie met het bedrijf (aantal mannen):

Hoeveel leden van de Raad van Bestuur zijn "interne bestuurders" (= managers van de onderneming zonder familieband)?

Hoeveel leden van de Raad van Bestuur zijn "familiaal tewerkgestelde bestuurders" (= familieleden van de bedrijfsleider tewerkgesteld binnen de onderneming)?

Hoeveel leden van de Raad van Bestuur zijn "familiaal niet-tewerkgestelde bestuurders" (= familieleden van de bedrijfsleider niet tewerkgesteld binnen de onderneming)?

Hoeveel leden van de Raad van Bestuur zijn "geaffilieerde bestuurders" (= bestuurders die een vertrouwensrelatie hebben met de onderneming zoals bankiers, advocaten en accountants)?

Hoeveel leden van de Raad van Bestuur zijn externe bestuurders met een aandeel in het kapitaal?

Hoeveel leden van de Raad van Bestuur zijn externe bestuurders zonder aandeel in het kapitaal?

### 19. Samenstelling van de Raad van Bestuur met betrekking tot de relatie met het bedrijf (aantal vrouwen):

Hoeveel leden van de Raad van Bestuur zijn "interne bestuurders" (= managers van de onderneming zonder familieband)?

Hoeveel leden van de Raad van Bestuur zijn "familiaal tewerkgestelde bestuurders" (= familieleden van de bedrijfsleider tewerkgesteld binnen de onderneming)?

Hoeveel leden van de Raad van Bestuur zijn "familiaal niet-tewerkgestelde bestuurders" (= familieleden van de bedrijfsleider niet tewerkgesteld binnen de onderneming)?

Hoeveel leden van de Raad van Bestuur zijn "geaffilieerde bestuurders" (= bestuurders die een vertrouwensrelatie hebben met de onderneming zoals bankiers, advocaten en accountants)?

Hoeveel leden van de Raad van Bestuur zijn externe bestuurders met een aandeel in het kapitaal?

Hoeveel leden van de Raad van Bestuur zijn externe bestuurders zonder aandeel in het kapitaal?

### 20. Hoe vaak vergaderd de Raad van Bestuur?

Formeel overleg (aantal keer per jaar, gemiddeld)

Duur van het formeel overleg (in uren, gemiddeld)

Informeel overleg (aantal keer per jaar, gemiddeld)

## Deel D. Psychologische eigendom

- 21.** Denk aan je thuis, boot of cabine dat je bezit of samen met iemand anders bezit, en de ervaringen en gevoelens geassocieerd met de statement "DIT IS MIJN (ONS) HUIS!". De volgende vragen handelen over het 'gevoel van eigendom' dat je voelt voor de organisatie waar je werkt. Geef aan in welke mate je akkoord gaat met de volgende statements, waarbij 1 overeenkomt met helemaal niet akkoord en 5 met helemaal akkoord.

	1	2	3	4	5
Dit is MIJN organisatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel dat dit ONS bedrijf is.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel een hoge graad van persoonlijke eigendom voor deze organisatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel dat dit MIJN bedrijf is.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De meeste mensen die in deze organisatie werken, vinden dat zij het bedrijf bezitten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het is moeilijk voor mij om te denken dat het MIJN organisatie is.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## Deel E. Interne bedrijfskarakteristieken

22. Welk percentage van jaarlijkse omzet wordt gemiddeld besteed aan R&D?

- 0%  
 1 - 5%  
 6 - 10%  
 11 - 20%  
 > 20%

23. Geef aan in hoeverre uw bedrijf aandacht besteedt aan de volgende zaken (innovatief). Waarbij 1 overeenkomt met zeer weinig nadruk versus 5 zeer veel nadruk:

	1	2	3	4	5
De eerste zijn in de industrie dat nieuwe producten lanceert op de markt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creëren van radicaal nieuwe producten in nieuwe markten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creëren radicaal nieuwe producten in de bestaande markten van het bedrijf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Commercialiseren van nieuwe producten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veel investeren in vooruitstrevende product georiënteerde R&D	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veel investeren in vooruitstrevende technologie georiënteerde R&D	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het eerste bedrijf zijn in de industrie om vooruitstrevende technologieën te ontwikkelen en te introduceren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pionier zijn in de creatie van nieuwe producten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het kopiëren van de proces technologie van andere bedrijven	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De eerste zijn in de industrie om innovatieve management systemen te ontwikkelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De eerste zijn in de industrie om nieuwe bedrijfsconcepten en praktijken te introduceren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De organisatiestructuur wijzigen om innovatie aan te moedigen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Introduceren van innovatieve HR programma's om creativiteit en innovatie aan te moedigen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Geef aan in hoeverre uw bedrijf aandacht besteedt aan de volgende zaken (innovatief). Waarbij 1 overeenkomt met zeer weinig nadruk versus 5 zeer veel nadruk:

	1	2	3	4	5
Zoeken naar nieuwe technologieën, technieken, en/of ideeën voor producten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Genereren van creatieve ideeën	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promoten van goede ideeën bij anderen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zoeken naar en het vrij maken van middelen om nieuwe ideeën te implementeren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovatief zijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Hoeveel nieuwe producten worden gemiddeld jaarlijks geïntroduceerd op de markt?

## Deel F. Eigendomstructuur

**26. Hoeveel percent van de aandelen (bij benadering) is in handen van:**

Niet familiale managers

Familiale managers

Familieleden (niet behorend tot het management)

Investeringsmaatschappijen

Werknemers

Andere

**27. Hoeveel aandeelhouders telt het familiebedrijf?**

**28. Hoeveel familiale aandeelhouders telt het bedrijf?**

**29. Is er één persoon die meer dan 50% van de aandelen bezit?**

Ja

Nee

## Deel G. De familie en de opvolgingsproblematiek

- 30.** Heeft de familie een familieforum ingesteld?
- Ja
- Nee
- 31.** Heeft de familie een familiaal charter opgesteld?
- Ja
- Nee
- 32.** Is uw onderneming reeds bezig met de planning van de opvolging in het bedrijf?
- Ja
- Nee
- 33.** Hoe zal de opvolging verlopen?
- Nog niet beslist
- Familiale opvolging (eigen kinderen)
- Verkoop van het bedrijf aan een ander familielid
- Verkoop van het bedrijf aan derden
- Verkoop van het bedrijf aan het management (management buy out)
- Behoud van familiale controle doch met een professionele manager aan het hoofd
- Behoud familiale controle doch met een interim manager aan het hoofd
- Beursintroductie
- 34.** In welk jaar zal de vermoedelijke opvolging plaatsgrijpen?
- 

**Hartelijk dank voor uw medewerking!**

### Bijlage 3 SPSS output factoranalyse Innovatie

Tabel 10 Beschrijvende statistieken Innovatie

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	Analysis N
Q23.a	2,78	1,380	23
Q23.b	2,17	1,267	23
Q23.c	2,57	1,237	23
Q23.d	2,96	1,461	23
Q23.e	2,35	1,152	23
Q23.f	2,30	1,105	23
Q23.g	2,17	1,072	23
Q23.h	2,26	1,214	23
Q23.i	2,04	1,147	23
Q23.j	2,26	1,214	23
Q23.k	2,48	1,201	23
Q23.l	2,74	1,214	23
Q23.m	2,39	1,340	23

Tabel 11 KMO en Bartlett's test Innovatie

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,689
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	200,831
	df	78
	Sig.	,000

**Tabel 12 Communaliteiten Innovatie**

<b>Communalities</b>	
	Initial
Q23.a	1,000
Q23.b	1,000
Q23.c	1,000
Q23.d	1,000
Q23.e	1,000
Q23.f	1,000
Q23.g	1,000
Q23.h	1,000
Q23.i	1,000
Q23.j	1,000
Q23.k	1,000
Q23.l	1,000
Q23.m	1,000

Extraction Method:  
Principal Component  
Analysis.

**Tabel 13 Totale variantie Innovatie uitgelegd**

Component	Total Variance Explained					
	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,084	46,800	46,800	3,410	26,229	26,229
2	2,057	15,820	62,620	2,981	22,932	49,161
3	1,126	8,660	71,280	2,875	22,119	71,280
4	,999	7,682	78,962			
5	,795	6,117	85,079			
6	,611	4,701	89,780			
7	,460	3,538	93,318			
8	,283	2,178	95,495			
9	,235	1,805	97,301			
10	,149	1,149	98,450			
11	,115	,886	99,336			
12	,049	,376	99,711			
13	,038	,289	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Tabel 14 Geroteerde componenten matrix Innovatie**

	Rotated Component Matrix <sup>a</sup>		
	Component		
	1	2	3
Q23.a	-,043	,610	,541
Q23.b	,277	,093	,872
Q23.c	,077	,343	,884
Q23.d	,599	,378	,307
Q23.e	,225	,858	,196
Q23.f	,247	,803	,230
Q23.g	,042	,626	,531
Q23.h	,379	,324	,633
Q23.i	,536	,044	,312
Q23.j	,691	,233	,263
Q23.k	,642	,549	,011
Q23.l	,880	,292	-,022
Q23.m	,871	-,135	,070

Extraction Method: Principal Component

Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.

**Tabel 15 Componenten transformatie matrix Innovatie**

Component	1	2	3
1	,582	,595	,554
2	,806	-,329	-,492
3	,110	-,733	,671

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

**Tabel 16 Samenvatting cases Innovatie**

		N	%
Cases	Valid	23	85,2
	Excluded <sup>a</sup>	4	14,8
	Total	27	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Tabel 17 Cronbach's alfa Innovatie**

Cronbach's Alpha	N of Items
,901	13

## Bijlage 4 SPSS output factoranalyse psychologische eigendom

**Tabel 18 Beschrijvende statistieken Psychologische eigendom**

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	Analysis N
Q26.a	4,21	,977	24
Q26.c	4,46	,721	24
Q26.d	4,04	,999	24
Q26.e	2,79	,932	24
Q26.f	1,58	,776	24
Q26.b	4,54	,658	24

**Tabel 19 KMO en Bartlett's test Psychologische eigendom**

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,568
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	54,615
	df	15
	Sig.	,000

**Tabel 20 Communaliteiten Psychologische eigendom**

Communalities	
	Initial
Q26.a	1,000
Q26.c	1,000
Q26.d	1,000
Q26.e	1,000
Q26.f	1,000
Q26.b	1,000

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.



**Tabel 21 Totale variantie Psychologische eigendom uitgelegd**

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,895	48,248	48,248	2,297	38,291	38,291
2	1,090	18,170	66,418	1,619	26,989	65,280
3	1,026	17,094	83,512	1,094	18,233	83,512
4	,624	10,405	93,917			
5	,200	3,336	97,254			
6	,165	2,746	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Tabel 22 Geroteerde componenten matrix Pscyologische eigendom**

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
Q26.a	,814	,331	-,293
Q26.c	,322	,805	-,103
Q26.d	,923	,081	,136
Q26.e	-,011	,015	,985
Q26.f	-,817	-,202	,007
Q26.b	,097	,902	,090

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

**Tabel 23 Componenten transformatie matrix Psychologische eigendom**

**Component Transformation Matrix**

Component	1	2	3
1	,824	,559	-,093
2	-,172	,405	,898
3	-,539	,724	-,430

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

**Tabel 24 Samenvatting cases Psychologische eigendom**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	24	88,9
	Excluded <sup>a</sup>	3	11,1
	Total	27	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Tabel 25 Cronbach's alfa Pscyologische eigendom**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,239	6

## Bijlage 5 SPSS output regressieanalyses

Tabel 26 Variabelen regressiemodel 1

Variables Entered/Removed <sup>b,c</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	FAMOWNxCOU SIN, Familiaal aandeel (act) %, COUSCON <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Innovatie

c. Linear Regression through the Origin

**Tabel 27 Samenvatting regressiemodel 1**

Model Summary				
Model	R	R Square <sup>b</sup>	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,195 <sup>a</sup>	,038	-,106	1,78164

a. Predictors: FAMOWNxCOUSIN, Familiaal aandeel (act) %, COUSCON

b. For regression through the origin (the no-intercept model), R Square measures the proportion of the variability in the dependent variable about the origin explained by regression. This CANNOT be compared to R Square for models which include an intercept.

**Tabel 28 ANOVA tabel regressiemodel 1**

ANOVA <sup>c,d</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,515	3	,838	,264	,850 <sup>a</sup>
	Residual	63,485	20	3,174		
	Total	66,000 <sup>b</sup>	23			

a. Predictors: FAMOWNxCOUSIN, Familiaal aandeel (act) %, COUSCON

b. This total sum of squares is not corrected for the constant because the constant is zero for regression through the origin.

c. Dependent Variable: Innovatie

d. Linear Regression through the Origin

**Tabel 29 Coëfficiënten regressiemodel 1**

**Coefficients<sup>a,b</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
		1	Familiaal aandeel (act) %	,002		
	COUSCON	-1,218	1,719	-,497	-,709	,487
	FAMOWNxCOUSIN	,009	,021	,328	,453	,656

a. Dependent Variable: Innovatie

b. Linear Regression through the Origin

**Tabel 30 Variabelen regressiemodel 2**

**Variables Entered/Removed<sup>b,c</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PSCYxTEN, CEO Tenure, REGR factor score 1 for analysis 3 <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Innovatie

c. Linear Regression through the Origin

**Tabel 31 Samenvatting regressiemodel 2**

Model Summary				
Model	R	R Square <sup>b</sup>	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,189 <sup>a</sup>	,036	-,116	1,82912

a. Predictors: PSCYxTEN, CEO Tenure, REGR factor score 1 for analysis 3

b. For regression through the origin (the no-intercept model), R Square measures the proportion of the variability in the dependent variable about the origin explained by regression. This CANNOT be compared to R Square for models which include an intercept.

**Tabel 32 ANOVA tabel regressiemodel 2**

ANOVA <sup>c,d</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,368	3	,789	,236	,870 <sup>a</sup>
	Residual	63,568	19	3,346		
	Total	65,936 <sup>b</sup>	22			

a. Predictors: PSCYxTEN, CEO Tenure, REGR factor score 1 for analysis 3

b. This total sum of squares is not corrected for the constant because the constant is zero for regression through the origin.

c. Dependent Variable: Innovatie

d. Linear Regression through the Origin

**Tabel 33 Coëfficiënten regressiemodel 2**

Model		Coefficients <sup>a,b</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	REGR factor score 1 for analysis 3	-,521	,763	-,301	-,684	,503
	CEO Tenure	-,004	,022	-,048	-,200	,844
	PSCYxTEN	,019	,053	,165	,361	,722

a. Dependent Variable: Innovatie

b. Linear Regression through the Origin

**Tabel 34 Variabelen regressiemodel 3**

Variables Entered/Removed <sup>b,c</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	INDEPxFAMO WN, Familiaal aandeel (act) %, INDEPDIR <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Innovatie

c. Linear Regression through the Origin

**Tabel 35 Samenvatting regressiemodel 3**

**Model Summary**

Model	R	R Square <sup>b</sup>	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,220 <sup>a</sup>	,049	-,094	1,77196

a. Predictors: INDEPxFAMOWN, Familiaal aandeel (act) %, INDEPDIR

b. For regression through the origin (the no-intercept model), R Square measures the proportion of the variability in the dependent variable about the origin explained by regression. This CANNOT be compared to R Square for models which include an intercept.

**Tabel 36 ANOVA tabel regressiemodel 3**

**ANOVA<sup>c,d</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,203	3	1,068	,340	,797 <sup>a</sup>
	Residual	62,797	20	3,140		
	Total	66,000 <sup>b</sup>	23			

a. Predictors: INDEPxFAMOWN, Familiaal aandeel (act) %, INDEPDIR

b. This total sum of squares is not corrected for the constant because the constant is zero for regression through the origin.

c. Dependent Variable: Innovatie

d. Linear Regression through the Origin



**Tabel 37 Coëfficiënten regressiemodel 3****Coefficients<sup>a,b</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	Familiaal aandeel (act) %	-,001	,005	-,028	-,117	,908
	INDEPDIR	-4,119	5,117	-,635	-,805	,430
	INDEPxFAMOWN	,062	,066	,755	,943	,357

a. Dependent Variable: Innovatie

b. Linear Regression through the Origin

## **Auteursrechtelijke overeenkomst**

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

**De relatie tussen familiale eigendom en innovatie in familiebedrijven.**

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-accountancy en financiering**

Jaar: **2011**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

**Verheyen, Niels**

Datum: **31/05/2011**