

2012•2013
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN
*master in de toegepaste economische wetenschappen:
accountancy en financiering*

Masterproef

De invloed van organisatiecultuur op de financiële prestaties van familiebedrijven en het verband met het type CEO

Promotor :
dr. Jolien HUYBRECHTS

Anneloes Degraen

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

2012•2013

FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE
WETENSCHAPPEN

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

Masterproef

De invloed van organisatiecultuur op de financiële prestaties van familiebedrijven en het verband met het type CEO

Promotor :
dr. Jolien HUYBRECHTS

Anneloes Degraen

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

Woord vooraf

Deze masterproef is tot stand gekomen ter afronding van mijn opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen, afstudeerrichting Accountancy en Financiering, aan de Universiteit Hasselt. De realisatie van deze eindverhandeling heeft veel inzet en toewijding gevergd van zowel mezelf als van verschillende anderen. Daarom wil ik via deze weg degenen bedanken op wiens hulp ik heb kunnen rekenen bij de totstandkoming van mijn masterproef.

Eerst en vooral gaat mijn dank uit naar mijn promotor, dr. Jolien Huybrechts. Haar professionele begeleiding, deskundig advies en opbouwende kritiek doorheen het hele jaar zijn een zeer grote hulp geweest bij het tot stand brengen van deze eindverhandeling.

Daarnaast wil ik graag mijn ouders en zus bedanken voor hun geloof in mijn mogelijkheden en hun steun tijdens de realisatie van deze eindverhandeling en tijdens mijn opleidingsjaren. Dankzij hen heb ik deze opleiding tot een goed einde kunnen brengen.

Ten slotte ben ik mijn familie en vrienden zeer dankbaar voor hun onvoorwaardelijke steun gedurende dit jaar en alle andere opleidingsjaren.

Anneloes Degraen

Mei 2013

Samenvatting

Familiebedrijven hebben niet enkel in België een enorme invloed op de welvaart, maar ook wereldwijd dragen ze voor een aanzienlijk gedeelte bij aan de totale waardecreatie (Shanker & Astrachan, 1996). In de literatuur treffen we voornamelijk studies aan die onderzoek voeren naar het al dan niet beter presteren van familiebedrijven ten opzichte van niet-familiebedrijven. Bovendien nemen verschillende onderzoekers in familiebedrijven unieke immateriële resources waar die zij niet vaststellen in niet-familiebedrijven. Een belangrijke component van deze immateriële resources is de familiale organisatiecultuur. De organisatiecultuur verwijst naar een gemeenschappelijke verzameling van waarden, overtuigingen en gedragingen die gedeeld worden door de leden van de organisatie (Dyer, 1986; Schein, 1992). Indien familiebedrijven er in slagen een organisatiecultuur te vormen die waarde creëert, kan dit een (duurzaam) concurrentievoordeel opleveren en dus ook superieure financiële prestaties met zich mee brengen. Daar de literatuur wijst op een verband tussen de familiale organisatiecultuur en de financiële bedrijfsprestaties, wordt er in deze masterproef nagegaan op welke manier de organisatiecultuur van een familiebedrijf de financiële bedrijfsprestaties beïnvloedt. Hierbij onderzoeken we ook of de kenmerken van de organisatiecultuur een impact hebben op deze relatie. Bovendien gaan we na of er een verband bestaat tussen een bepaalde organisatiecultuur en het type CEO.

Deze masterproef is verdeeld in verschillende hoofdstukken. Het eerste inleidende hoofdstuk bevat een beschrijving van het praktijkprobleem en de economische relevantie van het onderwerp. Ook de centrale onderzoeksvraag en deelvragen die hieruit voortvloeien worden in dit hoofdstuk geformuleerd. Vervolgens wordt de onderzoeksopzet kort besproken.

Het daaropvolgende hoofdstuk, met name hoofdstuk 2, omvat de literatuurstudie en hypothesevorming. We definiëren eerst de begrippen: organisatiecultuur, bedrijfsprestaties en familiebedrijf. Vervolgens gaan we in de bestaande literatuur na hoe de familiale organisatiecultuur de financiële bedrijfsprestaties beïnvloedt. Hierbij komen we tot de vaststelling dat de familiale organisatiecultuur voornamelijk geassocieerd wordt met positieve kenmerken. Dit leidt tot onze eerste hypothese, waarin we veronderstellen dat de familiale organisatiecultuur zal leiden tot superieure financiële bedrijfsprestaties.

Verder stellen we vast dat familiebedrijven een heterogene groep vormen, waardoor we in de literatuur verschillende familiebedrijfsculturen kunnen onderscheiden. De types van organisatieculturen die Dyer (1988) en Cameron en Quinn (1999) waarnemen, worden daarom uitgebreid besproken. Daarenboven constateren we in de literatuur verschillende cultuurdimensies. Voornamelijk de vier cultuurdimensies van Zahra, Hayton en Salvato (2004) interesseren ons. Dit zijn de volgende: individuele versus groepsoriëntatie, interne versus externe oriëntatie, centralisatie versus decentralisatie en kortetermijn- versus langetermijnonoriëntatie. Per culturele dimensie wordt er nagegaan welke oriëntatie betere financiële bedrijfsprestaties neerzet. Dit leidt tot de formulering van de tweede, derde, vierde en vijfde hypothese.

Vervolgens onderscheiden we in de literatuur drie types van CEO's in familiebedrijven, namelijk de stichter, de familiale opvolger en de niet-familiale CEO. Er komt naar voren dat de CEO een grote rol zou spelen in het vormen van een organisatiecultuur. Daarom beëindigen we dit hoofdstuk met het opstellen van de drie laatste hypothesen die per type CEO nagaan door welke cultuurdimensies de organisatiecultuur van hun familiebedrijf zal gekenmerkt worden.

In hoofdstuk 3 geven we een beschrijving van de onderzoeksopzet. De database waarop we beroep doen in het empirisch onderzoek bestaat uit 100 cases en is samengesteld door het KIZOK Research Center for Entrepreneurship and Innovation van de Universiteit Hasselt. Alle afhankelijke, onafhankelijke en controlevariabelen die we gebruiken in ons empirisch onderzoek zullen in dit hoofdstuk uitgebreid besproken worden.

Het vierde hoofdstuk omvat het empirisch gedeelte van deze masterproef en bestaat uit twee delen. Eerst voeren we een beschrijvende analyse, daarna worden de hypothesen die reeds gevormd werden in hoofdstuk 2 getoetst aan de hand van meervoudige lineaire regressieanalyses. Dit gebeurt met behulp van het statistische programma SPSS 20.0.

Ten slotte wordt er in het laatste en vijfde hoofdstuk van deze masterproef een discussie gevoerd naar aanleiding van de bekomen resultaten. Bovendien bevat dit hoofdstuk ook enkele beperkingen van het onderzoek, praktische implicaties, suggesties voor toekomstig onderzoek en een eindconclusie. Vermits we beschikken over te weinig significante resultaten, kunnen we geen hypothese aanvaarden of verwerpen. We vermoeden dat we op meer significante resultaten zouden stuiten indien we hadden kunnen werken met een grotere dataset. Toch bekomen we via ons empirisch onderzoek interessante (significante) bevindingen.

Bij het toetsen van de eerste hypothese, stellen we een niet-significant negatief effect van de familiale organisatiecultuur op de financiële bedrijfsprestaties vast. Dit is niet conform met het positief effect dat wordt gevonden in voorgaand onderzoek. Het is mogelijk dat het bekomen negatieve verband toe te schrijven is aan het feit dat er in de literatuur ook aanwijzingen zijn dat familiebedrijven enkele negatieve eigenschappen bezitten, zoals nepotisme of dergelijke, die lagere bedrijfsprestaties tot gevolg hebben (Perrow, 1972). Deze bevinding vraagt om verder onderzoek.

Daarnaast constateren we dat de resultaten van de drie regressiemodellen voor het toetsen van de volgende vier hypothesen meestal het verwachte verband tussen de financiële bedrijfsprestaties en de cultuurdimensies weergeven. Hoewel deze regressiemodellen niet significant blijken, doen we wel interessante bevindingen. Zo blijken onze resultaten voorzichtig te suggereren dat er in de literatuur terecht wordt uitgegaan van het feit dat een gedecentraliseerde organisatiecultuur betere financiële bedrijfsprestaties zou opleveren. Bovendien geven deze ook voorzichtig weer dat we terecht een negatief effect van een kortetermijngeoriënteerde organisatiecultuur op de bedrijfsprestaties veronderstelden. Voorts zijn er aanwijzingen dat een langetermijngeoriënteerde organisatiecultuur slechtere financiële bedrijfsprestaties met zich mee zou brengen, wat niet conform onze verwachtingen is. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat het familiale management te allen tijde de volledige controle wil handhaven over de onderneming, zelfs al gaat dit ten koste

van de prestaties van de onderneming (Gómez-Mejía et al., 2007). Verder onderzoek zal moeten uitwijzen of onze veronderstelling terecht in vraag gesteld kan worden.

De regressies voor het toetsen van de drie laatste hypothesen duiden enerzijds op enkele significante resultaten. Het blijkt dat zowel de organisatiecultuur van een familiebedrijf met een stichter aan de leiding als met een niet-familiale CEO minder kortetermijngeoriënteerd is dan deze met familiale opvolger als CEO. We kunnen dit verklaren aan de hand van het feit dat stichters hun onderneming vaak beschouwen als hun levenswerk, wat tot gevolg heeft dat zij een langetermijnfocus zullen verkiezen in plaats van kortetermijnacties (Fahlenbrach, 2009). Hiermee verschillen ze van de familiale opvolgers. Verder stellen we in de literatuur vast dat niet-familiale managers vaak verkozen worden wanneer ondernemingen nood hebben aan een strategische verandering (Boeker & Goodstein, 1993). Deze doelstelling zullen zij beogen met een blik op de lange termijn. Anderzijds worden er in dit hoofdstuk een aantal interessante niet-significante bevindingen in verband met de drie laatste hypothesen uitgebreid besproken.

We kunnen besluiten dat we in deze masterproef aan de hand van onze regressiemodellen interessante uitspraken hebben kunnen doen. Naast enkele significante resultaten, bemerken we ook verschillende interessante aanwijzingen, die zeker zijn de moeite waard zijn om verder onderzocht te worden.

Inhoudsopgave

Woord vooraf

Samenvatting

Inhoudsopgave

Lijst van tabellen

Lijst van figuren

Hoofdstuk 1: Probleemstelling	13
1.1 Praktijkprobleem	13
1.2 Economische relevantie van het onderwerp	14
1.3 Centrale onderzoeksvraag	14
1.4 Deelvragen	15
1.5 Onderzoekopzet	16
Hoofdstuk 2: Literatuuroverzicht en hypothesevorming	17
2.1 De organisatiecultuur	17
2.2 Begrippen bedrijfsprestaties en familiebedrijf	18
2.2.1 Bedrijfsprestaties	18
2.2.2 Familiebedrijf	19
2.3 Relatie tussen familiebedrijfsculturen en financiële bedrijfsprestaties	21
2.4 Verschillende types organisatieculturen	24
2.5 Invloed van cultuurdimensies en types organisatieculturen op financiële bedrijfsprestaties	27
2.5.1 Individueel vs. groepsoriëntatie	30
2.5.2 Interne vs. externe oriëntatie	31
2.5.3 Coördinatie vs. controle	33
2.5.4 Kortetermijn- vs. langetermijnoriëntatie	34
2.6 Het verband tussen het type CEO en de organisatiecultuur	36
2.6.1 Culturele kenmerken van een familiebedrijf met een stichter als CEO	39
2.6.2 Culturele kenmerken van een familiebedrijf met een opvolger als CEO	40
2.6.3 Culturele kenmerken van een familiebedrijf met een niet-familiale CEO	43
Hoofdstuk 3: Onderzoekopzet	47
3.1 Database	47
3.2 Afhankelijke variabelen	47

3.3 Onafhankelijke variabelen	48
3.3.1 Familiale organisatiecultuur	48
3.3.2 Groepsoriëntatie	50
3.3.3 Externe oriëntatie	52
3.3.4 Decentralisatie.....	53
3.3.5 Langetermijneriëntatie.....	54
3.3.6 Stichter, oprichter, niet-familiale CEO en familiale CEO	55
3.4 Controlevariabelen	56
Hoofdstuk 4: Empirisch onderzoek	59
4.1 Beschrijvende analyse	59
4.1.1 Bedrijfsprestaties	59
4.1.2 Controlevariabelen	59
4.1.3 Familiale organisatiecultuur en de cultuurdimensies	60
4.1.4 Verschillende types van CEO's	62
4.1.5 Correlatie.....	62
4.2 Meervoudige lineaire regressie	65
4.2.1 Effect van de familiale organisatiecultuur op de bedrijfsprestaties	65
4.2.2 Effect van de cultuurdimensies op de bedrijfsprestaties	68
4.2.3 Verband tussen het type CEO en de kenmerken van de organisatiecultuur	71
Hoofdstuk 5: Discussie en conclusie	85
5.1 Discussie	85
5.2 Beperkingen.....	89
5.3 Praktische implicaties	90
5.4 Suggesties voor toekomstig onderzoek	91
5.5 Conclusie	92
Lijst van de geraadpleegde werken	93

Bijlage

Lijst van tabellen

Tabel 1: Reliability statistics van FamOC	49
Tabel 2: Component matrix van FamOC	49
Tabel 3: Item-total statistics van FamOC.....	49
Tabel 4: Reliability statistics van Groepsoriëntatie	51
Tabel 5: Component matrix van Groepsoriëntatie	51
Tabel 6: Reliability statistics van Groepsoriëntatie_3.....	51
Tabel 7: Component matrix van Groepsoriëntatie_3	51
Tabel 8: Reliability statistics van Groepsoriëntatie_2.....	52
Tabel 9: Component matrix van Groepsoriëntatie_2	52
Tabel 10: Reliability statistics van ExterneOriëntatie_5	52
Tabel 11: Component matrix van ExterneOriëntatie_5	52
Tabel 12: Reliability statistics van ExterneOriëntatie_4	53
Tabel 13: Component matrix van ExterneOriëntatie_4	53
Tabel 14: Reliability statistics van Decentralisatie.....	54
Tabel 15: Component matrix van Decentralisatie.....	54
Tabel 16: Reliability statistics van LToriëntatie	55
Tabel 17: Component matrix van LToriëntatie.....	55
Tabel 18: Reliability statistics van KToriëntatie.....	55
Tabel 19: Component matrix van KToriëntatie	55
Tabel 20: Bedrijfsprestaties	59
Tabel 21: Continue controlevariabelen (reële waarden)	59
Tabel 22: Continue controlevariabelen (de natuurlijke logaritmen)	59
Tabel 23: Sectoriële dummyvariabelen.....	60
Tabel 24: Familiale organisatiecultuur	60
Tabel 25: Percentielen familiale organisatiecultuur	60
Tabel 26: Cultuurdimensies	61

Tabel 27: Percentielen cultuurdimensies.....	61
Tabel 28: Verschillende types CEO's	62
Tabel 29: Correlatietabel.....	63
Tabel 30: F-waarden en determinatiecoëfficiënten regressies hypothese 1.....	66
Tabel 31: T-waarden regressies hypothese 1	67
Tabel 32: F-waarden en determinatiecoëfficiënten regressies hypothesen 2-5.....	69
Tabel 33: T-waarden regressies hypothesen 2-5	69
Tabel 34: F-waarden en determinatiecoëfficiënten regressies (1-5) hypothesen 6-8	72
Tabel 35: F-waarden en determinatiecoëfficiënten regressies (6-10) hypothesen 6-8.....	72
Tabel 36: F-waarden en determinatiecoëfficiënten regressies (11-15) hypothesen 6-8.....	72
Tabel 37: F-waarden en determinatiecoëfficiënten regressies (16-20) hypothesen 6-8.....	73
Tabel 38: F-waarden en determinatiecoëfficiënten regressies (21-25) hypothesen 6-8.....	73
Tabel 39: T-waarden regressies (1-5) met stichter en opvolger als onafhankelijke variabelen	74
Tabel 40: T-waarden regressies (6-10) met opvolger en niet-familiale CEO als onafhankelijke variabelen	75
Tabel 41: T-waarden regressies (11-15) met stichter en niet-familiale CEO als onafhankelijke variabelen	76
Tabel 42: T-waarden regressies (16-20) met niet-familiale CEO als onafhankelijke variabele	77
Tabel 43: T-waarden regressies (21-25) met familiale CEO als onafhankelijke variabele.....	78

Lijst van figuren

Figuur 1: Levels of Culture (Schein, 2004).....	17
Figuur 2: The succession process: Mutual role adjustment between predecessor and next-generation family member(s) (Dyer & Handler, 1994).....	41
Figuur 3: Scree plot van FamOC.....	50

Hoofdstuk 1: Probleemstelling

1.1 Praktijkprobleem

In de literatuur kunnen er veel studies teruggevonden worden over familiebedrijven. Deze onderzoeken gaan voornamelijk na of familiebedrijven al dan niet beter presteren dan niet-familiebedrijven. De resultaten hieromtrent zijn eerder gemengd (Nicholson, 2008). Onderzoekers nemen in familiebedrijven unieke immateriële resources waar, die zij niet vaststellen in niet-familiebedrijven. Deze unieke immateriële resources worden samen ook wel "familiness" genoemd (Habbershon & Williams, 1999). Huybrechts, Voordeckers, Lybaert en Vandemaele (2011) bouwden verder op het "intangibles framework" van Hall (1992, 1993), waardoor zij vier groepen inzake de immateriële resources van familiebedrijven konden onderscheiden, namelijk de organisatiecultuur, de reputatie, het menselijk kapitaal en de netwerken. In het verder verloop van deze masterproef wordt enkel ingegaan op het eerste component van deze immateriële resources, namelijk de organisatiecultuur van familiebedrijven.

Het vormen en het versterken van de organisatiecultuur is de afgelopen jaren uitgegroeid tot een van de belangrijkste bezorgdheden van bedrijven in hun zoektocht naar een effectief beheer (Schein, 1996; Sorensen, 2002; Lee & Chen, 2005; Henry, 2006). Cultuur wordt beschouwd als een van de belangrijkste krachten van een onderneming (Schein, 1996). Dit is wellicht toe te schrijven aan het feit dat cultuur vermoedelijk een invloed heeft op de financiële prestaties (Denison, 1984), de interne ontwikkeling (Cox, Lobel, & Mcleod, 1991) en het strategisch succes van bedrijven (Bluedorn & Lundgren, 1993).

Organisatiecultuur verwijst naar een gemeenschappelijke verzameling van waarden, overtuigingen en gedragingen die gedeeld worden door de leden van de organisatie (Dyer, 1986; Schein, 1992). Voor een onderneming kan haar cultuur een strategisch hulpmiddel vormen dat een duurzaam concurrentievoordeel kan genereren (Barney, 1986). Om een organisatiecultuur te voorzien van duurzame concurrentievoordelen, moet volgens Barney (1991) aan vier voorwaarden voldaan worden. De cultuur van een onderneming zou namelijk waardevol, schaars, moeilijk te kopiëren en imperfect imiteerbaar moeten zijn. Deze voorwaarden worden later in hoofdstuk 2 van deze masterproef nog behandeld. Indien familiebedrijven er in slagen een organisatiecultuur te vormen die een (duurzaam) concurrentievoordeel oplevert, kan dit superieure financiële prestaties met zich mee brengen. Vermits de literatuur wijst op een verband tussen de familiale organisatiecultuur en de financiële bedrijfsprestaties, wordt er in deze masterproef nagegaan op welke manier de organisatiecultuur van een familiebedrijf de financiële bedrijfsprestaties beïnvloedt.

Vervolgens stellen we in de literatuur vast dat familiebedrijven geen homogene groep vormen die dezelfde belangen en bezorgdheden hebben, maar dat ze een relatief heterogene groep omvatten die verschillende doelstellingen beogen (Birley & Sorensen, 1995). Dit heeft tot gevolg dat er binnen de groep van familiebedrijven verschillende bedrijfsculturen te onderscheiden zijn. De

bedrijfscultuur is namelijk een van de eigenschappen die verschilt van bedrijf tot bedrijf (Alchian, 1950; Alchian & Demsetz, 1972). Bovendien blijkt uit studies dat de voorwaarden die Barney (1985) voorstelt echter niet voor alle bedrijven vervuld zijn, waardoor de organisatiecultuur niet voor ieder bedrijf een concurrentievoordeel oplevert (Martin, Feldman, Hatch, & Sitkin, 1983; Tichy, 1983). Om te weten te komen welk type organisatiecultuur het beste is en dus betere financiële bedrijfsprestaties oplevert, onderzoeken we welke kenmerken van de organisatiecultuur leiden tot betere financiële bedrijfsprestaties. Vermits we in familiebedrijven drie types van CEO's onderscheiden, met name de stichter, de familiale opvolger en de niet-familiale CEO, lijkt het ons interessant om evenzeer na te gaan of een bepaald type organisatiecultuur samenhangt met het type CEO in het familiebedrijf.

1.2 Economische relevantie van het onderwerp

Familiebedrijven spelen een zeer grote rol in het economische leven. Ze vormen immers een belangrijke bron van economische ontwikkeling en groei. Deze bedrijven creëren namelijk waarde door middel van product-, proces- en service-innovaties die leiden tot groei, wat op zijn beurt leidt tot welvaart (Barney, Clark, & Alvarez, 2003). Het overleven van familiebedrijven is afhankelijk van hun vermogen om nieuwe markten te betreden en eventueel ook van hun vermogen om bestaande activiteiten nieuw leven in te blazen (Ward, 1987). Hierbij is het belangrijk dat familiebedrijven in staat zijn te innoveren en hun ondernemersactiviteiten op de voet te volgen. Zo kunnen ze hun winstgevendheid verbeteren en groei realiseren (Zahra, 2003). Als familiebedrijven erin slagen een effectieve organisatiecultuur te creëren; een organisatiecultuur die waarde creëert zoals klantentevredenheid, een hogere kwaliteit van dienstverlening en dergelijke, dan kan dit uitmonden in een concurrentievoordeel en dus superieure financiële prestaties (Vallejo, 2011). Bovendien zou men als organisatie verschillende kosten, die ontstaan door onder meer inefficiëntie, kunnen vermijden of toch alleszins verminderen. De sterkte van de familie is een belangrijke voorwaarde voor de onderneming om een sterke cultuur te vormen die hen winstgevender kan maken (Vallejo, 2011). Toch kunnen er ook economische nadelen ontstaan ten gevolge van tijdslimieten omdat een cultuur niet snel ontwikkeld of gewijzigd kan worden (Zahra, Hayton, & Salvato, 2004).

1.3 Centrale onderzoeksvraag

Het is algemeen bekend dat de organisatiecultuur voor het bedrijf een concurrentievoordeel kan opleveren. Aangezien dit concurrentievoordeel de onderneming betere resultaten kan bezorgen, is het de vraag of een bepaalde organisatiecultuur leidt tot betere financiële prestaties. Bovendien heeft ieder bedrijf een unieke organisatiecultuur en dus verschillende kenmerken, waardoor het interessant is om na te gaan of deze kenmerken van invloed zijn op de relatie tussen de organisatiecultuur en financiële prestaties. Ook zijn we benieuwd of er een verband bestaat tussen

het type CEO en de organisatiecultuur van een familiebedrijf. De centrale onderzoeksvraag, die hieruit kan worden afgeleid, luidt als volgt:

"Hoe beïnvloedt de organisatiecultuur van een familiebedrijf de financiële bedrijfsprestaties en is er een verband tussen de organisatiecultuur en het type CEO van een familiebedrijf?"

1.4 Deelvragen

De volgende deelvragen vormen een hulpmiddel om een zo volledig mogelijk antwoord te bekomen op de bovenstaande centrale onderzoeksvraag. Aangezien verscheidene onderzoeken erop wijzen dat de organisatiecultuur een invloed zou hebben op de financiële prestaties, is het de bedoeling om eerst na te gaan of er wel degelijk een samenhang bestaat tussen de organisatiecultuur van familiebedrijven en hun financiële prestaties. De eerste deelvraag luidt derhalve:

"Bestaat er een verband tussen de familiale organisatiecultuur en de financiële bedrijfsprestaties?"

Verder worden er in de literatuur door zowel Dyer (1988) als Cameron en Quinn (1999) verschillende types van organisatieculturen onderscheiden. Daarenboven nemen onderzoekers ook enkele culturele dimensies waar. Wellicht hecht ieder type van organisatiecultuur niet evenveel belang aan dezelfde cultuurdimensies. Het is dus mogelijk dat een hoge score op een bepaalde dimensie kan wijzen op een bepaalde organisatiecultuur. Over welke cultuurdimensies of welke organisatieculturen resulteren in goede of slechte financiële prestaties is nog maar weinig bekend. Dit leidt tot een tweede deelvraag, namelijk:

"Hebben verschillende types van organisatieculturen een andere invloed op de financiële prestaties van familiebedrijven?"

In de literatuur wordt er ook een onderscheid gemaakt tussen drie types van CEO's, namelijk de stichter, de familiale opvolger en de niet-familiale CEO. Aangezien ieder type CEO andere managementstijlen hanteert, zal een bepaald type CEO wellicht een bepaalde organisatiecultuur in de hand werken. We doen in de literatuur de vaststelling dat de CEO een grote rol speelt bij het vormen van de organisatiecultuur. Hierbij vragen wij ons af of een bepaald type CEO een voorkeur heeft voor de vorming van een bepaald type organisatiecultuur. Daarom luidt de derde en laatste deelvraag als volgt:

"Is er in familiebedrijven een verband tussen het type CEO en de kenmerken van een organisatiecultuur?"

1.5 Onderzoeksopzet

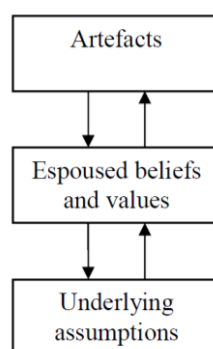
Voor ons onderzoek hebben we op basis van de bestaande literatuur hypothesen opgesteld per deelvraag. Via kwantitatief onderzoek door middel van meervoudige lineaire regressieanalyse met het statistische programma SPSS 20.0 zijn deze hypothesen getest.

Hoofdstuk 2: Literatuuroverzicht en hypothesevorming

2.1 De organisatiecultuur

Organisatiecultuur kent in de wetenschappelijke literatuur vele definities. Deal en Kennedy (1982) beschouwen cultuur als de wijze waarop dingen gebeuren in ondernemingen. Volgens Peters en Waterman (1982) is cultuur eerder een manier om individuele gedragingen te controleren en te linken aan de doelstellingen van de onderneming. In deze masterproef wordt de cultuur van een onderneming doorgaans gedefinieerd als een complex geheel van waarden, overtuigingen, aannames en symbolen die de manier bepaalt waarop de onderneming haar activiteiten uitoefent (Louis, 1983). Deze waarden, overtuigingen, aannames en symbolen kunnen het personeel zodanig beïnvloeden dat het voordelig is voor de financiële prestaties. In een organisatie zullen enkel de houdingen en gedragingen van het personeel die succesvol bleken te zijn ondanks de omgevingsveranderingen, behouden worden (Schein, 1999). Met andere woorden zal alleen de beste manier om iets te doen overblijven.

Net zoals een individu een persoonlijkheid en een bepaald karakter heeft, heeft volgens Schein (2004) een groep een bepaalde cultuur. Deze cultuur kan geanalyseerd worden op verschillende niveaus. Met een niveau wordt de mate van de zichtbaarheid van het cultureel fenomeen bedoeld. Schein (2010) stelt drie niveaus vast, namelijk artefacten, "omarmde" overtuigingen en basisassumpties. Het laatstgenoemde niveau is het meest diepliggende niveau aangezien basisassumpties gedefinieerd worden als waarden die eigenlijk onbewust als vanzelfsprekend worden geacht. Deze basisassumpties bepalen het gedrag, de perceptie, de gedachten en de gevoelens. Het tweede niveau dat Schein (2010) aanhaalt, "omarmde" overtuigingen genaamd, omvat de gemeenschappelijke idealen, doelen, waarden en verlangens van de leden van de organisatie. Deze groep is minder diepliggend omdat deze kan geuit worden door overeenstemmende gedragingen. Indien de overtuigingen door iedereen gedeeld worden, kunnen deze eventueel ook transformeren in basisassumpties die door alle leden onbewust worden aangenomen. Vervolgens is er nog een laatste niveau dat artefacten genoemd wordt. Dit niveau bevat alle culturele fenomenen die je kan zien, horen en voelen. Het gaat dus om observeerbare gedragingen die soms moeilijk te begrijpen zijn.



Figuur 1: Levels of Culture (Schein, 2004)

Volgens Schein (2010) wordt cultuur gecreëerd door onze interacties met anderen en gevormd door ons eigen gedrag. Daarnaast stellen Zahra et al. (2004) in organisatieculturen van familiebedrijven een wisselwerking vast tussen de waarden van de eigenaars, de geschiedenis en de prestaties van de onderneming, de competitieve toestand van de industrie waarin het familiebedrijf zich bevindt en de nationale culturen. Verder blijkt dat bedrijfsculturen vaak unieke eigenschappen bezitten in verschillende landen. Zo moedigen sommige nationale culturen het nemen van risico aan, terwijl andere de bereidheid van managers om te ondernemen verminderen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de nationale cultuur van invloed is op de organisatiecultuur (Zahra et al., 2004).

In voorgaande studies, bijvoorbeeld deze van Beehr, Drexler en Faulkner (1997), werden reeds de interne processen van familiebedrijven vergeleken met deze van niet-familiebedrijven. Hierdoor kwamen onderzoekers tot de vaststelling dat familiebedrijven unieke resources bezitten (Nicholson, 2008). Deze resources die ook wel het familiaal kapitaal worden genoemd, maken het voor familiebedrijven mogelijk om via hun organisatiecultuur een (duurzaam) concurrentievoordeel te behalen (Tokarczyk, Hansen, Green, & Down, 2007). Door het aanmoedigen van het leerproces, innovatie en het nemen van risico's kan een onderneming het duurzame karakter van haar concurrentievoordeel behouden (De Long & Fahey, 2000). Verder blijkt dat culturen van familiebedrijven dikwijls moeilijk door concurrenten te imiteren zijn (Dierickx & Cool, 1989) omwille van de onduidelijkheid over hun oorsprong en hun verankering in de familiegeschiedenis (Gersick, Davis, Hampton, & Lansberg, 1997). Vermits het culturele patroon van een familiebedrijf verschillend is en moeilijk te imiteren, kan ook dit het familiebedrijf een duurzaam concurrentievoordeel opleveren (Zahra et al., 2004). Zoals al eerder vermeld werd, kan zo'n concurrentievoordeel leiden tot betere financiële prestaties. Daarnaast zijn er eveneens onderzoekers die de cultuur van een organisatie beschouwen als een reden van het falen van fusies en overnames (Donahue, 2001). We kunnen dus stellen dat familiebedrijfsculturen zowel kunnen bijdragen tot succes als een groot struikelblok vormen (Dyer, 1988).

Aangezien de bedrijfscultuur wordt aanzien als de basis voor het behalen van succes (Denison, 1990) en dus kan leiden tot superieure bedrijfsprestaties, zullen we in de volgende punt het begrip bedrijfsprestaties definiëren. Ook het begrip familiebedrijf zal aan bod komen, vermits we in deze masterproef voornamelijk geïnteresseerd zijn in de organisatiecultuur van familiebedrijven.

2.2 Begrippen bedrijfsprestaties en familiebedrijf

2.2.1 Bedrijfsprestaties

Het begrip bedrijfsprestaties wordt in de bestaande literatuur op verschillende manieren ingevuld. Zo kunnen we onder deze term zowel financiële bedrijfsprestaties als niet-financiële bedrijfsprestaties verstaan. In hoofdstuk 1 is reeds gebleken dat we in deze masterproef voornamelijk geïnteresseerd zijn in de financiële prestaties van het familiebedrijf. Om de financiële

staten van een onderneming te analyseren, wordt er door accountants en financieel analisten vaak gebruikgemaakt van financiële ratio's. Kabajeh, Al Nu'aimat en Dahmash (2012) maken in hun studie een onderscheid tussen vijf soorten financiële ratio's, namelijk de liquiditeitsratio's, de activiteits- of operationele ratio's, de rentabiliteitsratio's, de schuldratio's en de marktratio's. In deze masterproef hebben we hoofdzakelijk interesse in welke familiebedrijfsculturen betere financiële prestaties opleveren dan andere en zijn we dus eerder geneigd om te kijken naar de winstgevendheid van de onderneming. Daarom zullen we de rentabiliteitsratio's analyseren in plaats van de schuldratio's of dergelijke. Rentabiliteitsratio's zijn namelijk een indicator voor de algehele efficiëntie van de onderneming (Kabajeh et al., 2012). Deze ratio's worden meestal gebruikt als een maatstaf voor de winst die de onderneming realiseert gedurende een bepaalde periode. Verder halen Kabajeh et al. (2012) aan dat deze ratio's ook beschouwd worden als een indicator voor groei, succes en controle.

De meest gebruikte rentabiliteitsratio's zijn de return on assets (ROA) en de return on equity (ROE). De eerstgenoemde ratio wordt berekend door de nettowinst na belastingen te delen door de totale activa. De ROA weerspiegelt dus de rentabiliteit van de totale activa. De laatstgenoemde ratio, daarentegen, wordt berekend door de nettowinst na belastingen te delen door het totaal aan eigen vermogen. Met andere woorden geeft de ROE het rendement van de aandeelhouders op hun investering in het bedrijf weer (Kabajeh et al., 2012). De ROA en de ROE zijn dus twee ratio's die de prestaties van een onderneming inzake winstgevendheid weergeven. Deze zullen ons in staat stellen om de gegevens van verschillende familiebedrijven te vergelijken.

De onderzoekers Gombola en Ketz (1983) halen in hun studie 40 financiële ratio's aan, waaronder vier cashflow ratio's. Ze stellen in hun onderzoek vast dat cashflow ratio's sterk geassocieerd zijn met rentabiliteitsratio's. Uit hun resultaten blijkt dat er zich toch enkele verschillen voordoen tussen deze twee soorten ratio's. Deze verschillen zijn toe te schrijven aan het feit dat cashflow ratio's informatie bevatten die niet kan teruggevonden worden in de rentabiliteitsratio's (Gombola & Ketz, 1983). Daarom zullen we in onze studie ook gebruikmaken van één van deze cashflow ratio's, namelijk de cashflow to total assets ratio.

We merken echter op dat er ook nog andere maatstaven zijn om de financiële prestaties van een onderneming te meten. Zo stellen Denison, Lief en Ward (2004) voor om de prestatie van de organisatiecultuur te bewijzen met behulp van de maatstaven van "corporate performance", bijvoorbeeld via de return on assets (ROA), de return on investment (ROI), de groei in de omzet en het marktaandeel. Daarenboven geven de onderzoekers nog enkele andere indicators van "corporate effectiveness" weer, zijnde de kwaliteit, de klantentevredenheid en de product/service ontwikkeling. We stellen dus een waaier aan keuzes vast.

2.2.2 Familiebedrijf

Een familiale onderneming wordt algemeen beschouwd als de meest voorkomende organisatievorm (Lee, 2006). Bijna alle ondernemingen treden voor het eerst op in de markt als een familiebedrijf.

Bovendien hebben familiebedrijven niet enkel in België een enorme invloed op de welvaart, maar ook wereldwijd dragen ze voor een aanzienlijk gedeelte bij aan de totale waardecreatie (Shanker & Astrachan, 1996). Zo maken in België de familiebedrijven maar liefst 77 procent uit van alle vennootschappen met personeel (Lambrecht & Molly, 2011). In de literatuur kan er geen eenduidige definitie van een familiebedrijf teruggevonden worden. Volgens Lee (2006) kan een familiebedrijf beschouwd worden als een onderneming waarin de familie beschikt over een significant deel van de eigendom of de managementcontrole. Anderson en Reeb (2003), daarentegen, zien een onderneming aan voor een familiebedrijf indien het bedrijf een gedeeltelijk in handen is van het familielid of de familie die de onderneming opgericht heeft.

Cijfers tonen aan dat in België de meeste familiebedrijven gemiddeld kleiner en wat ouder zijn dan niet-familiebedrijven (Lambrecht & Molly, 2011). Uit onderzoek bleek echter dat kleinere bedrijven stabielere zouden zijn en beter zouden presteren dan grotere bedrijven (Lee, 2006). Bovendien lijken de bedrijfsprestaties te verminderen naargelang de leeftijd, maar te verbeteren naargelang er meer in kapitaal wordt geïnvesteerd (Lee, 2006). Verder komt uit observaties naar voren dat de meerderheid van de familiebedrijven tegenover de uitdaging staat van de opvolging door de volgende generatie. Minder dan 30% van de familiebedrijven zou de tweede generatie halen (Astrachan & Allen, 2003). Familiebedrijven behalen dus niet enkel concurrentievoordelen, maar zij zullen ook competitieve nadelen ontwikkelen. Zo kan het soms in het nadeel spelen dat een familie kiest om topmanagementfuncties toe te vertrouwen aan familieleden in plaats van te kiezen voor bijvoorbeeld hogergeschoolde buitenstaanders (Lee, 2006).

Voorgaande studies en enkele perspectieven inzake de bedrijfsprestaties tonen aan dat familiebedrijven beter presteren dan niet-familiebedrijven. Bewijs hiervan werd geleverd bij het vergelijken van familie- en niet-familiebedrijven op de Amerikaanse (Anderson & Reeb, 2003; Lee, 2006), Franse (Sraer & Thesmar, 2007) en Britse (Poutziouris & Barreto, 2006) aandelenmarkten. Toch zijn er ook verscheidene studies die gemengde resultaten weergeven, maar algemeen blijkt het bewijs positief te neigen in de richting van de familiebedrijven (Nicholson, 2008).

Verscheidene onderzoekers hebben unieke eigenschappen van familiebedrijven ten opzichte van niet-familiebedrijven vastgesteld. Deze eigenschappen, zoals vertrouwen, altruïsme en betrokkenheid, kunnen in principe de efficiëntie en de prestaties van de onderneming verhogen (Davis, 1983; Chami, 1999). Toch blijft het de vraag of een familiebedrijf een effectieve bedrijfsstructuur is. Uit de resultaten van het onderzoek van Lee (2006) bleek dat families inderdaad een positieve invloed hebben op het bedrijf. Er wordt vermoed dat familiebedrijven sneller groeien en winstgevender zijn. Ondernemingen kunnen zelfs nog beter presteren indien de oprichtende familie ook deelneemt in het management. Ondanks een sterkere groei, is er echter nog geen bewijs dat familiebedrijven minder stabiel zijn op lange termijn dan andere bedrijven.

Aangezien er verscheidene verschillen worden gesuggereerd tussen familie- en niet-familiebedrijven (Sharma, Chrisman, & Chua, 1997), is het interessant om na te gaan of de verschillen in prestatie worden beïnvloed door hun organisatiecultuur.

2.3 Relatie tussen familiebedrijfsculturen en financiële bedrijfsprestaties

Allereerst zijn we geïnteresseerd in de manier waarop de organisatiecultuur van een familiebedrijf de financiële prestaties beïnvloedt. We willen achterhalen of de familiale organisatiecultuur wel degelijk leidt tot superieure financiële prestaties. Vooraleer er een hypothese gevormd kan worden, is het belangrijk om te weten wat de familiale organisatiecultuur nu juist kenmerkt.

Sommige familiebedrijven worden bestempeld als zijnde introvert, beladen met oude tradities, inflexibel en resistent tegen verandering (Kets de Vries, 1993; Dyer, 1994; Gersick et al., 1997). Na het succesvol oprichten van zo'n zaak lijkt het alsof de familie haar ondernemerscapaciteiten verliest aangezien de volgende generaties de zaak nog steeds runnen in overeenstemming met de eerder gevestigde tradities en kernwaarden (Hall, Melin, & Nordqvist, 2001). Vermits organisaties zich bevinden in een omgeving die hen voortdurend dwingt tot veranderingen, is het aangewezen om als bedrijf open te staan voor innovatie wat hen in staat stelt om sneller te kunnen veranderen. Hierbij wordt er in familiebedrijven vaak een soort spanning vastgesteld tussen wat de omgeving van hen verwacht en de traditionele karakteristieken van de meeste familiebedrijven (Hall et al., 2001). De gevoelens en emoties gerelateerd aan verandering lijken er dieper en meer intens te zijn dan deze in niet-familiebedrijven (Dyer, 1994). Toch zijn er ook veel familiebedrijven met culturen die openstaan voor vernieuwing en innovatie (Zahra, 2005). Bovendien zijn er verschillende familiale ondernemingen die buitenlandse en internationale strategische verbintenissen aangaan om hun bestaande capaciteiten te verbeteren en om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen waarmee ze hun groeiopties kunnen uitbreiden.

In de hedendaagse dynamische en competitieve omgevingen is het belangrijk dat familiebedrijven een hoge mate van strategische flexibiliteit proberen te bereiken en aan te houden. Zo kunnen zij bijvoorbeeld hun bezittingen en resources verzamelen, bundelen en gebruiken op een bepaalde manier zodat er geprofiteerd kan worden van de opportuniteiten die zich voordoen in de omgeving (Zahra, Hayton, Neubaum, Dibrell, & Craig, 2008). Om hun concurrentievoordelen te behouden is het belangrijk voor ondernemingen dat zij nieuwe strategieën ontwikkelen, implementeren en effectief timen. Een hoge mate van strategische flexibiliteit is voornamelijk waardevol voor familiebedrijven, aangezien deze regelmatig beschreven worden als conservatief en traag in het herkennen van en antwoorden op veranderingen in hun omgevingen. Familiebedrijven die traag en inflexibel zijn, zullen wellicht kansen inzake winst en groei mislopen (Zahra et al., 2008). Het is dus duidelijk waarom volgens Denison et al. (2004) de kracht van cultuur kan beschreven worden door aanpassingsvermogen. Naast aanpassingsvermogen, halen de onderzoekers nog drie andere primaire kenmerken van de kracht van cultuur aan, namelijk betrokkenheid, consequentheid en missie.

Daarnaast is er in de literatuur sprake van bepaalde kwaliteiten van sterke families. Zo hebben sterke families de gewoonte om de goede kwaliteiten van hun familieleden te erkennen en dus ook hun appreciatie hiervoor te tonen. Bovendien genieten de familieleden van hun tijd die ze samen spenderen. Binnen sterke families is men ook zeer gehecht aan mekaar. Tevens wordt er goed

gecommuniceerd en geloven zij vaak in een superieure kracht die hen zowel een betekenis als een sterkte geeft. Sterke families zijn vaak in staat tot het oplossen van crisissen. Zolang de familieprocedures bijdragen tot efficiëntie en effectiviteit, heeft het familiebedrijf de mogelijkheid om te kunnen overleven en te groeien (Vallejo, 2011).

In hoofdstuk 1 van deze masterproef werd reeds een ander belangrijk kenmerk van familiebedrijven aangehaald. Familiebedrijven bezitten namelijk, in tegenstelling tot niet-familiebedrijven, unieke resources die ook wel het familiaal kapitaal genoemd worden (Nicholson, 2008). Deze resources kunnen het familiebedrijf een concurrentievoordeel opleveren, wat er op zijn beurt kan voor zorgen dat de onderneming superieure financiële prestaties behaalt.

Aangezien de resource-based view een theorie is die betrekking heeft op de eerste deelvraag, wordt deze hieronder uitgebreid besproken. De resource-based view handelt voornamelijk over de manier waarop ondernemingen een concurrentievoordeel kunnen behalen (Penrose, 1959; Prahalad & Hamel, 1990; Wernerfelt, 1984). Ook bekijkt deze theorie de resources van een bedrijf die bijdragen tot het behouden van dit concurrentievoordeel (Barney, 1986; 1991). Er wordt vastgesteld dat het prestatieniveau van een bedrijf voornamelijk toe te schrijven is aan zijn resources (Penrose, 1959). Voorbeelden van resources zijn alle bezittingen, vaardigheden, bedrijfsprocessen, eigenschappen van het bedrijf, informatie, kennis, en dergelijke die de efficiëntie en de effectiviteit van een bedrijf verbeteren (Daft, 1983).

In zijn studie spreekt Barney (1991) over drie verschillende soorten resources, namelijk het materieel kapitaal (Williamson, 1975), het menselijk kapitaal (Becker, 1964) en het bedrijfskapitaal (Tomer, 1987). Het materieel kapitaal omvat de gebruikte technologie, het gebouw en de uitrusting van het bedrijf, de geografische ligging van de onderneming en de beschikbaarheid van grondstoffen. De tweede soort, het menselijk kapitaal, bestaat uit de training, de ervaring, het verstand, de kennis, de relaties en het inzicht van managers en werknemers. Hierbij wordt de intelligentie, het inzicht en dergelijke van de managers en de werknemers individueel bekeken. Het bedrijfskapitaal betreft de formele verslaggevingstructuur, de formele en informele planning, de controle- en coördinatiesystemen en de informele relaties tussen de interne en externe stakeholders van de onderneming.

De eerste soort die hierboven werd aangehaald, behoort tot de groep van de tastbare resources, terwijl menselijk en bedrijfskapitaal van nature immaterieel zijn (Michalisin, Smith, & Douglas, 1997). Het is de laatstgenoemde groep, de immateriële resources, die bedrijven een competitief voordeel kan opleveren (Barney, 1991). Terwijl tastbare resources zeer flexibel en makkelijk te imiteren zijn (Carmeli, 2004), zijn de immateriële resources moeilijk te ontwikkelen of te kopiëren (Itami, 1987). Hierbij merken we op dat niet alle aspecten van het materieel, menselijk en bedrijfskapitaal waarde creëren voor het bedrijf. Sommige aspecten kunnen namelijk leiden tot het verminderen van de efficiëntie en de effectiviteit van de onderneming. Daarenboven zullen de imiteerbare aspecten geen duurzaam concurrentievoordeel opleveren. Verder zijn er ook aspecten die totaal geen impact hebben op de waardecreatie binnen het bedrijf. Het is dus belangrijk om na

te gaan welke resources net zorgen voor het behalen van een concurrentievoordeel ten opzichte van andere bedrijven (Barney, 1991).

Zoals al eerder werd vermeld, nemen onderzoekers in familiebedrijven unieke immateriële resources waar die zij niet vaststellen in niet-familiebedrijven. Hierbij wordt echter vastgesteld dat de immateriële resources van familiebedrijven die onafhankelijk zijn van mensen, zoals contracten, licenties en patenten, niet significant verschillen met deze van niet-familiebedrijven. De unieke immateriële resources die geconstateerd worden in familiebedrijven, worden samen "familiness" genoemd (Habbershon & Williams, 1999). Aangezien er in familiebedrijven een zeer grote groep van immateriële resources aanwezig is, delen Huybrechts et al. (2011) deze op in vier groepen, namelijk de organisatiecultuur, de reputatie, het menselijk kapitaal en de netwerken. In de literatuur wordt er beweerd dat de unieke bundel van resources zowel voordelen als nadelen kan creëren voor familiebedrijven (Sirmon & Hitt, 2003). Sommige ondernemingen kunnen beschikken over unieke resources die hen een concurrentievoordeel opleveren ten opzichte van andere bedrijven.

Om een concurrentievoordeel op te leveren, zouden de resources van de onderneming moeten voldoen aan vier voorwaarden (Barney, 1991). In hoofdstuk 1 werd reeds aangehaald dat ze volgens Barney (1991) waardevol, zeldzaam, moeilijk te kopiëren en niet-substitueerbaar moeten zijn. Een resource die waardevol is, zorgt ervoor dat een onderneming via het benutten van opportuniteiten haar efficiëntie en de effectiviteit kan verbeteren. Bovendien zal deze resource de bedreigingen die zich bevinden in de omgeving neutraliseren. Waardevolle resources leveren het bedrijf dus een (duurzaam) concurrentievoordeel op. Wanneer deze resources niet zomaar beschikbaar zijn voor de concurrentie, kunnen deze als zeldzaam beschouwd worden. Een resource is moeilijk te kopiëren indien ten minste één van de volgende redenen of een combinatie ervan zich voordoet: het verkrijgen van een resource is afhankelijk van unieke historische bepalingen, de link tussen de resources in het bezit van het bedrijf en het concurrentievoordeel van het bedrijf is onduidelijk, en de resource die het bedrijf voordelen oplevert is sociaal complex (Dierickx & Cool, 1989). Een resource is niet-substitueerbaar wanneer er geen equivalente substituten ter beschikking zijn.

We constateren in de literatuur dat het bezit van waardevolle en zeldzame resources kan resulteren in superieure bedrijfsprestaties. Wanneer het bedrijf deze superieure prestaties wil aanhouden, is het aangewezen om de waardevolle en zeldzame resources te beschermen zodat andere bedrijven er geen gebruik van kunnen maken en/of ze niet kunnen imiteren (Rumelt, 1987). Het creëren en het handhaven van barrières zodat imitatie niet meer mogelijk is, is een voorbeeld van een beschermingsmechanisme (Barney, 1986). Door middel van deze beschermingsmechanismen kan een onderneming haar concurrentievoordeel een duurzaam karakter geven. Of een concurrentievoordeel al dan niet duurzaam is, is dus afhankelijk van de mogelijkheid om dit concurrentievoordeel door andere bedrijven te imiteren.

Uit het bovenstaande kan geconcludeerd worden dat er wel degelijk een onderling verband bestaat tussen de familiale organisatiecultuur en de financiële bedrijfsprestaties. Bovendien blijkt dat

familiebedrijven vanwege bepaalde kwaliteiten die ze bezitten, kunnen genieten van superieure financiële prestaties. Zo erkennen familiebedrijven vaak de goede eigenschappen van hun familieleden en zorgt de sterke hechtheid binnen de familie voor een goede communicatie, wat op zijn beurt kan leiden tot het kunnen oplossen van moeilijkheden. Bovendien bezitten familiebedrijven unieke eigenschappen zoals vertrouwen, altruïsme en betrokkenheid, die kunnen leiden tot het verhogen van de efficiëntie en de prestaties van de onderneming (Davis, 1983; Chami, 1999).

Vermits er in de literatuur inzake familiebedrijven voornamelijk veel positieve kenmerken worden toegeschreven aan de familiale organisatiecultuur, vermoeden we dat er een positieve relatie bestaat tussen de familiale organisatiecultuur en de financiële bedrijfsprestaties. Dit is mede het gevolg van de unieke (immateriële) resources, waarover familiebedrijven beschikken, die moeilijk te imiteren zijn door andere bedrijven waardoor deze een duurzaam concurrentievoordeel opleveren. We veronderstellen dus dat de familiebedrijfscultuur superieure financiële prestaties kan opleveren. Daarom kunnen wij onze eerste hypothese voorstellen:

H1: De familiale organisatiecultuur zal leiden tot superieure financiële bedrijfsprestaties.

2.4 Verschillende types organisatieculturen

Tot nu toe hebben we enkel de organisatiecultuur van familiebedrijven beschouwd in vergelijking met deze van niet-familiebedrijven. In hetgeen volgt, zullen we ons toespitsen op familiebedrijfsculturen. Aangezien familiebedrijven een heterogene groep vormen, zijn er binnen de groep van familiebedrijven echter nog verschillende bedrijfsculturen te onderscheiden. De types van organisatieculturen die Dyer (1988) en Cameron en Quinn (1999) waarnemen, zullen hieronder uitgebreid aan bod komen.

In zijn studie stelt Dyer (1988) vier algemene familiebedrijfsculturen vast, namelijk de paternalistische cultuur, de laissez-faire cultuur, de participatieve cultuur en de professionele cultuur. Deze konden onderscheiden worden door het begrijpen van de onderliggende basisassumpties. Het geheel van assumpties die een groep deelt, wordt namelijk het cultureel patroon van de groep genoemd (Dyer, 1988). De basisassumpties van een groep zijn veronderstellingen waarop artefacten, perspectieven en waarden gebaseerd zijn. Artefacten kunnen beschouwd worden als de "tastbare" aspecten van een cultuur. Deze kunnen zowel fysiek als verbaal zijn zoals het logo van het bedrijf of een bepaald jargon. Daarenboven kunnen deze ook bepaalde gedragingen inhouden. Een perspectief is een gecoördineerd geheel van ideeën en acties die een persoon gebruikt in het omgaan met bepaalde probleemsituaties (Becker, Geer, Hughes, & Strauss, 1961), terwijl waarden eerder bredere principes zijn zoals "Wees eerlijk" of "Klant is koning" (Dyer, 1988).

Het meest voorkomende cultureel patroon in de familiebedrijven die Dyer (1988) bestudeerde, is de paternalistische cultuur. In deze cultuur maken de leiders, die ook familielid zijn, alle belangrijke beslissingen. Zij bezitten dus met andere woorden alle macht en autoriteit. Vaak krijgen de familieleden een voorkeursbehandeling en wantrouwen deze families buitenstaanders. Ook hun personeel houden ze voortdurend in de gaten. In de paternalistische cultuur staan aloude tradities vaak centraal. Wanneer de leider van de familie over de noodzakelijke expertise en nodige informatie beschikt om alle aspecten van de onderneming te managen, blijkt dit soort cultureel patroon goed te werken. De leider is vaak een charismatisch figuur wiens visie de volgers steeds aannemen. Deze cultuurvorm functioneert het best wanneer de markt klein is en de omgeving redelijk stabiel.

De laissez-faire cultuur lijkt in vele opzichten op de paternalistische cultuur. Binnen dit cultureel patroon zijn de relaties hiërarchisch. Ook hier krijgen familieleden een voorkeursbehandeling en wordt het personeel nauw in de gaten gehouden zodat de verwachte doelen van de familie kunnen behaald worden. Een opmerkelijk verschil met de paternalistische cultuur is dat binnen de laissez-faire cultuur het personeel een zekere verantwoordelijkheid krijgt inzake het nemen van beslissingen. Zij worden dus gezien als betrouwbaar. Het is mede daarom dat deze cultuur meer ruimte laat voor marktgroei en creativiteit van het individu dan de paternalistische cultuur. Hierbij bestaat wel het gevaar dat het personeel niet consequent handelt naar de waarden en aannames van de familie zelf.

Een cultureel patroon dat Dyer (1988) eerder zelden constateert in zijn set van familiebedrijven, is de participatieve cultuur waarin meer gelijkheid bestaat in de relaties. Deze cultuur is met andere woorden meer groepsgeoriënteerd dan de hierboven besproken culturen. De nadruk ligt er dus niet zo zeer op de status en macht van de familie. Net zoals in de laissez-faire cultuur wordt het personeel in de participatieve cultuur betrouwbaar geacht. Daarenboven geeft de familie hen de kans om hun talenten te ontplooiën. Dat de familie proactief bezig is met het managen van hun omgeving, kan beschouwd worden als een sterkte van dit culturele patroon. Het beslissingsproces vormt daarentegen een zwakte van dit culturele patroon. Dit komt doordat het vaak veel tijd in beslag neemt om tot een participatieve beslissing te komen.

In familiale ondernemingen met een professionele cultuur beslist de familie die eigenaar is, om het management over te laten aan niet-familieleden, ook wel professionele managers genoemd. De term professionele cultuur betekent dus niet dat dit type van cultuur professioneler is dan de andere types. In dit soort cultureel patroon focust het personeel zich voornamelijk op individueel succes en carrièremogelijkheden. De relaties zijn er dus eerder individualistisch. Dit zorgt voor een hevige competitie binnen professionele culturen. Daarnaast wordt het personeel aangemoedigd tot het snel en efficiënt uitvoeren van hun jobs. Wat maakt dat persoonlijke ontwikkeling op de tweede plaats komt. Een van de voordelen van dit soort cultuur is dat er vaak nieuwe ideeën en managementtechnieken worden ontwikkeld door de professionele managers. Dit zorgt op zijn beurt ook voor de grootste zwakte van de professionele cultuur, omdat het personeel dat al eerder werkte voor de familie zal vervreemden van het bedrijf door de nieuwe set van aannames die de nieuwe professionele managers verkiezen.

In de literatuur worden er ook nog andere types van organisatieculturen omschreven, onder andere deze van Cameron en Quinn (1999). Zij stellen de volgende vier basistypes van bedrijfsculturen vast: de clan-cultuur, de adhocratiecultuur, de hiërarchiecultuur en de marktcultuur.

Het eerstgenoemde basistype, de clan-cultuur, kan herkend worden aan zijn vriendelijke werkplaats waar mensen zichzelf kunnen uiten en zichzelf kunnen zijn. Het is daarom dat dit type van bedrijfscultuur ook wel gezien wordt als een "uitgebreide" familie. Volgens Cameron en Quinn (1999) houdt de clan-cultuur zich voornamelijk bezig met interne kwesties. Flexibiliteit en discretie worden er gewaardeerd. Het doel van dit soort organisatiecultuur is om de omgeving te managen via teamwork, participatie en harmonie (Berrio, 2003). Bedrijven met een clan-cultuur hechten veel belang aan traditie en loyaliteit, waardoor de betrokkenheid er ook hoog is. Verder worden leiders er eerder beschouwd als mentoren, en soms zelfs als ouderfiguren.

De adhocratiecultuur daarentegen focust zich hoofdzakelijk op externe kwesties. Ook deze organisatiecultuur waardeert flexibiliteit en discretie. Bovendien is er sprake van een hoge mate van individualiteit. Mede hierdoor zijn creativiteit en risico nemen er kernwaarden. In dit type van organisatiecultuur is het belangrijk dat er wordt ingespeeld op de hyperturbulente omgeving waarin innovatie kan leiden tot succes. Het is best dat bedrijven nieuwe producten en diensten ontwikkelen om zich zo voor te bereiden op hun toekomst. Volgens Cameron en Quinn (1999) behoort in deze cultuur het genereren van een visie, innovatie, creativiteit en avant-garde activiteiten tot de doelen van het management. De adhocratiecultuur kan hierdoor herkend worden aan zijn dynamische, innoverende en creatieve werkplaats. Groeien en het verwerven van nieuwe middelen om nieuwe, originele producten en diensten te kunnen ontwikkelen, zijn er langetermijndoelen die tot succes kunnen leiden.

Het derde type dat Cameron en Quinn (1999) onderscheiden, de hiërarchiecultuur genaamd, is gebaseerd op Weber's bureaucratietheorie. Waarden zoals traditie, standvastigheid, samenwerking en conformiteit zijn er erg belangrijk. Dit type van organisatiecultuur is te herkennen aan zijn geformaliseerde en gestructureerde werkplaats. Procedures bepalen er wat het personeel moet doen. Mede hierdoor zijn stabiliteit, voorspelbaarheid en efficiëntie enkele bezorgdheden waarmee de organisatie kampt. De leider binnen de hiërarchiecultuur treedt daarom op als coördinator, monitor en organisator.

Marktcultuur is een type organisatiecultuur dat populair werd toen bedrijven geconfronteerd werden met nieuwe competitieve uitdagingen. Hierdoor ligt binnen deze cultuur de focus eerder op externe kwesties dan interne. Dit type bedrijfscultuur zal de externe omgeving analyseren en zo bedreigingen en opportuniteiten, die kunnen leiden tot een concurrentievoordeel of winst, identificeren. Stabiliteit en controle zijn er belangrijk. De kernwaarden die domineren in de marktcultuur zijn productiviteit en concurrentievermogen. Hierdoor wordt deze bedrijfscultuur ook wel gezien als een resultaatgerichte werkplaats. De leider van de organisatie is een sterk gedreven, competitieve productiemanager die voornamelijk uit is op winnen. Daarnaast wordt volgens Cameron en Quinn (1999) succes in dit soort organisatiecultuur gedefinieerd in termen van

marktaandeel en marktpenetratie, waardoor het belangrijk is om de concurrentie voorbij te streven en de marktleider te zijn.

Alle culturele patronen brengen hun eigen problemen en uitdagingen met zich mee. Zij zullen dan ook moeten veranderen om zo tegemoet te komen aan de nieuwe condities in de externe omgeving, in de markt, of in de familie die eigenaar is van het bedrijf. Meestal veranderen familiebedrijven hun aannames pas wanneer ze in een zodanige crisis zitten dat ze wel moeten. Het is echter aangewezen om veranderingen door te voeren voordat er zich een crisis voordoet aangezien dit zal leiden tot een gunstigere resultaat voor zowel de familie als de business (Dyer, 1988).

2.5 Invloed van cultuurdimensies en types organisatieculturen op financiële bedrijfsprestaties

Er werden reeds verschillende types organisatieculturen beschreven, maar onderzoekers nemen ook verscheidene cultuurdimensies waar. Het is waarschijnlijk dat elk type van organisatiecultuur dezelfde culturele dimensie anders waardeert, waardoor een hoge score op een zekere dimensie kan duiden op een bepaald soort van bedrijfscultuur. Er wordt daarom eerst nagegaan welke culturele dimensies er juist te vinden zijn in de bestaande literatuur.

De onderzoekers Zahra, Hayton en Salvato (2004) stellen in hun studie vier dimensies inzake organisatiecultuur voor, namelijk individuele versus groepsoriëntatie, interne versus externe oriëntatie, assumpties betreffende de centralisatie of de decentralisatie van coördinatie en controle, en korte- versus langetermijnonoriëntatie. Ieder van deze vier cultuurdimensies is geassocieerd met ondernemerschap. We merken op dat deze culturele dimensies elk bestaan uit twee begrippen die elkaars antoniem zijn.

De eerste cultuurdimensie die Zahra et al. (2004) voorstellen, individuele oriëntatie versus groepsoriëntatie genaamd, toont aan of een familiebedrijf individualistisch of collectivistisch ingesteld is. Binnen individueel georiënteerde organisatieculturen draait alles rond individuele acties. Wanneer de individuele bijdrage voortreffelijk is, zal deze beloond worden. Dit zal er toe leiden dat er een soort van competitie ontstaat onder de leden van de organisatie, waardoor zij ontmoedigd zullen zijn om samen te werken en hun kennis te delen. Dit wedijveren tussen de leden zou een negatieve invloed kunnen hebben indien de leden tegenstrijdige belangen nastreven. Toch zouden volgens Lumpkin en Dess (1996) individuele empowerment, autonomie, het durven nemen van risico's en persoonlijke toewijding in bepaalde ondernemingen kunnen leiden tot het bevorderen van innovatie.

Groepsgeoriënteerde ondernemingen, daarentegen, hechten veel belang aan samenwerking in het beslissingsproces en het delen van nieuwe kennis of informatie. In zulke bedrijven wordt er geloofd dat de beste oplossingen naar voren komen wanneer er in groep gewerkt wordt. Samenwerken en

kennis delen zal dus beloond worden (De Long & Fahey, 2000). Bovendien zou in groep werken bevorderlijk zijn voor het bedenken van innovatieve ideeën. Volgens Barney (1986) zou de mate van individualisme versus collectivisme kunnen bijdragen tot een duurzaam concurrentievoordeel, aangezien deze een invloed kan hebben op het nemen van risico's en het innoveren in de organisatie.

Interne versus externe oriëntatie, een tweede culturele dimensie, geeft de verhouding tussen het familiebedrijf en zijn omgeving weer. Een onderneming met een intern georiënteerde organisatiecultuur zal, zoals de naam al doet vermoeden, voornamelijk bezig zijn met de ontwikkeling van kennis en expertise die vervat zit in het bedrijf zelf. Hierdoor speelt het intellectuele kapitaal binnen de organisatie een belangrijke rol (Detert, Schroeder, & Mauriel, 2000). Binnen dit soort bedrijfscultuur wordt innovatie vaak onderdrukt aangezien er enkel rekening gehouden wordt met de noden van interne omgeving en niet of te weinig met deze van de externe omgeving. Dit kan het familiebedrijf in een nadelige positie plaatsen vermits binnen de intern georiënteerde cultuur de noodzakelijke capaciteiten om bedreigingen uit de omgeving tegen te gaan, niet of te beperkt ontwikkeld worden. Innovatieve ideeën krijgen er dikwijls ook geen vorm omwille van het feit dat de stichtende familie de organisatie domineert en dus het beslissingsproces sterk controleert.

De extern gefocuste culturen, daarentegen, hechten meer belang aan signalen uit de externe omgeving. Binnen dit soort bedrijfscultuur worden markttrends bestudeerd zodat het bedrijf een zicht krijgt op de opportuniteiten die zich voordoen in de externe omgeving. Niet enkel de interne omgeving wordt beschouwd als een belangrijke informatiebron, ook klanten, concurrenten, leveranciers en markten vormen een belangrijke bron van informatie bij het identificeren van organisationele problemen en het ontwikkelen van innovatieve oplossingen. In tegenstelling tot intern georiënteerde culturen, bezitten extern georiënteerde culturen een bredere waaier van resources waardoor zij wel in staat zullen zijn om te reageren op opportuniteiten en bedreigingen in de omgeving (Kanter, 1983).

De derde cultuurdimensie gaat in op de visie van familiebedrijven ten opzichte van coördinatie en controle. Wanneer er sprake is van coördinatie binnen de organisatie, zal de leidinggevende effectief de onderneming coördineren. Hij of zij zal met andere woorden ervoor zorgen dat er doeltreffend wordt samengewerkt en zal dus niet alle macht naar zich trekken. Decentralisatie zal flexibiliteit bevorderen en het personeel aanmoedigen om meer initiatief te nemen en nieuwe ideeën naar voren te brengen (Miller, 1983; Pinchot, 1985). Indien er sprake is van controle binnen de organisatie, zal alle macht/controle in handen zijn van een kleine groep. Centralisatie leidt vaak tot starheid binnen de structuur van een familiebedrijf, wat innovatie niet ten goede komt.

Tot slot is er nog de laatste en vierde culturele dimensie die staat voor de oriëntatie van de onderneming ten opzichte van tijd. Familiebedrijven die zich focussen op de korte termijn zullen voornamelijk kiezen voor projecten met een onmiddellijk hoge potentiële payback. De eigenaars van deze bedrijven zijn vaak uit op rijkdom en welvaart. Andere familiebedrijven zullen zich eerder engageren in lange termijn waardecreërende activiteiten, die innovatie bevorderen. Deze lange

termijn waardecreërende activiteiten hebben vaak een lagere waarschijnlijkheid van succes, maar zijn van belang voor het innoveren van bestaande ondernemingen, het oprichten van nieuwe ondernemingen en het genereren van inkomsten.

In de literatuur vinden we naast de vier dimensies inzake organisatiecultuur van Zahra et al. (2004) nog andere cultuurdimensies. Zo identificeerden O'Reilly, Chatman en Caldwell (1991) gebruikmakend van het "Organizational Culture Profile", een instrument dat zij ontwikkelden, de volgende zeven culturele dimensies: innovatief, stabiel, respect voor mensen, resultaat-georiënteerd, detail-georiënteerd, groepsgeoriënteerd en agressief.

Hall, Melin en Nordqvist (2001) stellen in hun studie drie culturele dimensies voor, namelijk de mate van culturele openheid, de mate van culturele explicietheid en het domineren van de cultuur door één of meerdere familieleden. Verschillende combinaties van de drie dimensies leiden tot verscheidene culturele patronen (Hall et al., 2001).

Uit het bovenstaande blijkt dat onderzoekers ieder op hun beurt andere culturele dimensies vaststellen. In het verder verloop van deze masterproef gaan we enkel gebruikmaken van de vier culturele dimensies die de auteurs Zahra, Hayton en Salvato (2004) in hun studie voorstellen, namelijk individuele versus groepsoriëntatie, interne versus externe oriëntatie, coördinatie versus controle en kortetermijn- versus langetermijnonoriëntatie. Deze keuze houdt natuurlijk niet in dat de cultuurdimensies die andere onderzoekers voorstellen, minder waard zijn.

Aangezien er nog maar weinig bekend is over welk type organisatiecultuur resulteert in positieve financiële prestaties en we dus niet weten welke cultuurdimensies leiden tot superieure resultaten, zullen we dit verder onderzoeken. In het vorige punt werden de verschillende types organisatieculturen van zowel Dyer (1988) als van Cameron en Quinn (1999) reeds beschreven. Deze types van organisatieculturen worden ieder door andere eigenschappen getypeerd. Dit wil zeggen dat niet ieder type van bedrijfscultuur evenveel waarde hecht aan dezelfde culturele dimensie.

We hebben reeds opgemerkt dat de vier cultuurdimensies van Zahra et al. (2004) ieder bestaan uit twee begrippen die elkaars tegenovergestelde betekenen. Wanneer er sprake is van antoniemen, kunnen we deze uitzetten op een puntenschaal. Op deze puntenschaal kan een onderneming aanduiden welk van beide opties zij belangrijker acht. Indien we deze keuze van het bedrijf per culturele dimensie zouden uittekenen in een dimensionaal model, kan dit wijzen op een bepaald type organisatiecultuur. Met de tweede deelvraag in het achterhoofd, zullen we in wat volgt voor ieder van de vier culturele dimensies van Zahra et al. (2004) bepalen welk van de twee tegenovergestelde oriëntaties betere financiële prestaties neerzet. Hierdoor komen we indirect ook te weten welke soort organisatiecultuur kan leiden tot superieure financiële prestaties.

2.5.1 Individueel vs. groepsoriëntatie

Zahra et al. (2004) haalden als eerste culturele dimensie de individuele versus groepsoriëntatie aan. In de paternalistische cultuur is er sprake van een individuele oriëntatie aangezien de leiders meestal alle belangrijke beslissingen zelf nemen omdat ze buitenstaanders vaak wantrouwen. Hieruit blijkt dat er in dit cultureel patroon geen plaats is voor samenwerking. Bovendien wordt hun personeel zeer goed in de gaten gehouden. Dit kan ertoe leiden dat zij innovatieve ideeën voor zichzelf zullen houden en hun kennis en creativiteit niet zullen delen met anderen. Er kan dus geconcludeerd worden dat een individuele oriëntatie een belangrijke rol speelt binnen dit soort cultuur. Ook in de laissez-faire cultuur, die in vele opzichten lijkt op de paternalistische cultuur, is er sprake van een individuele oriëntatie. Binnen deze cultuur zijn de relaties hiërarchisch, wat samenwerking in de weg kan staan. Toch wordt het personeel gezien als betrouwbaar en zullen zij ook een zekere verantwoordelijkheid opgelegd krijgen. Dit kan de werknemers aansporen om hun kennis te delen met anderen. Hierbij bestaat echter wel het gevaar dat de werknemers niet altijd zullen handelen volgens de waarden en aannames van de familie.

In de participatieve cultuur, daarentegen, blijken de relaties voor gelijkheid te staan. Er kan dus gesteld worden dat we hier te maken hebben met een groepsgeoriënteerde cultuur. Dit geeft individuen de mogelijkheid om samen te werken en zo eventueel tot betere oplossingen te komen dan wanneer er individueel gewerkt zou worden. Bovendien wordt er aan het personeel de kans gegeven om hun talenten te verbeteren. Toch moet hierbij vermeld worden dat Dyer (1988) dit type van organisatiecultuur zelden constateerde in de familiebedrijven die hij observeerde voor zijn onderzoek. Tot slot zullen de werknemers binnen de professionele cultuur zich voornamelijk focussen op individueel succes en carrièremogelijkheden, wat maakt dat de relaties er individualistisch zijn. Deze individuele oriëntatie kan leiden tot een hevige competitie binnen deze cultuur. Het personeel in zulke culturen zal daarom ontmoedigd zijn om samen te werken en zijn kennis te delen.

De stewardship theorie is een theorie die nauw aansluit bij deze culturele dimensie. Stewards achten namelijk dat pro-organisatorische en collectivistische gedragingen een hoger nut hebben dan individualistische en egoïstische gedragingen. Gegeven de keuze tussen collectivistische en individualistische gedragingen, zullen stewards altijd handelen in het belang van de onderneming. Zelfs indien het belang van de onderneming niet gelijkloopt met het eigenbelang, acht de steward dat samenwerking een hoger nut heeft dan ontrouw. Ontrouw wordt hier gezien als het streven naar eigenbelang en hierdoor ingaan tegen het belang van de onderneming. Een steward zal dus eerder verkiezen om de doelen van de onderneming na te streven teneinde de aandeelhouderswaarde te maximaliseren. Dit gedrag zal op zijn beurt bijdragen tot de maximalisatie van de eigen nutsfunctie van de steward, waardoor een steward ook zijn persoonlijke behoeften kan invullen (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997).

Wanneer stewardship aanwezig is in de onderneming, kunnen familiebedrijven vanwege de collectivistische instelling van de leden, de psychologische betrokkenheid en de betrouwbare

gedragingen een concurrentievoordeel ervaren. De familieleden worden stewards van hun onderneming wanneer zij bereid zijn om hun persoonlijke belangen aan de kant te zetten voor het belang van het bedrijf (Corbetta & Salvato, 2004; Eddleston & Kellermanns, 2007; Eddleston, Kellermanns, & Sarathy, 2008). Recent onderzoek waarin een stewardship perspectief werd aangewend, heeft uitgewezen dat effectieve familierelaties en -processen de bedrijfsprestaties bevorderen (Eddleston & Kellermanns, 2007; Eddleston et al., 2008).

Hoewel de groepsgeoriënteerde (participatieve) cultuur volgens het onderzoek van Dyer (1988) niet veel voorkomt, stellen Zahra et al. (2004) in hun onderzoek dat familiebedrijfsculturen eerder groepsgeoriënteerd zullen zijn vermits hun relaties voornamelijk gebaseerd zijn op bloedverwantschap en vertrouwen. We veronderstellen dat de groepsgeoriënteerde cultuur eerder zal leiden tot betere financiële prestaties dan individueel georiënteerde cultuur. Deze veronderstelling baseren we op het feit dat een groepsoriëntatie ervoor zorgt dat het personeel tot betere oplossingen kan komen omdat het zijn kennis gemakkelijker kan delen (De Long & Fahey, 2000). Bovendien wordt er binnen groepsgeoriënteerde culturen gelijkheid in de relaties vastgesteld, terwijl dit in individueel georiënteerde culturen vaak helemaal niet het geval is. In de laatstgenoemde culturen is er soms sprake van een hevige competitie tengevolge van de focus op individueel succes, wat het belang van de onderneming vaak niet ten goede komt. Dit leidt ons tot de onderstaande hypothese:

H2: Hoe sterker een organisatiecultuur groepsgeoriënteerd is, hoe beter de financiële prestaties.

2.5.2 Interne vs. externe oriëntatie

Een tweede cultuurdimensie die Zahra et al. (2004) voorstellen, duidt de oriëntatie van de onderneming ten opzichte van haar omgeving aan. Aangezien in de paternalistische cultuur de aloude tradities centraal staan, kunnen we stellen dat er sprake is van een interne oriëntatie. Net zoals de paternalistische cultuur, is ook de laissez-faire cultuur intern georiënteerd. In beide culturen zal de stichtende familie de organisatie domineren en dus het beslissingsproces sterk controleren. Er wordt met andere woorden van het personeel verwacht dat zij de vooropgestelde visie van de leider volgen. Hierdoor zullen innovatieve ideeën vaak onderdrukt worden.

In de participatieve cultuur, daarentegen, is de familie proactief bezig met het managen van hun omgeving. Het gaat hier dus om een extern gefocuste cultuur die belang hecht aan markttrends en signalen uit de externe omgeving. Het beslissingsproces in de participatieve cultuur neemt vaak veel tijd in beslag. Dit komt doordat het verzamelen van input van alle werknemers bij het nemen van een belangrijke participatieve beslissing, het proces vertraagt. Binnen een professionele cultuur worden er vaak nieuwe ideeën en managementtechnieken worden ontwikkeld door de professionele managers. Aangezien buitenstaanders geen echte band hebben met het verleden van het bedrijf, kunnen zij het bedrijf sturen in een bepaalde richting. Zo kunnen zij bijvoorbeeld zorgen voor een verbetering van de boekhoudkundige, marketing- en operationele systemen zodat

de onderneming efficiënter gerund kan worden. De focus in deze professionele bedrijfsculturen ligt daarom eerder op het bestuderen van de externe omgeving. Er bestaat echter het risico dat het personeel dat al eerder werkte voor de familie kan vervreemden van de onderneming door het invoeren van een nieuwe set van aannames.

Familiebedrijfsculturen worden vaak gekarakteriseerd door een interne focus. Door deze intern georiënteerde culturen bezitten ze vaak niet de noodzakelijke resources om bedreigingen uit de omgeving te bestrijden. Deze culturen zullen enkel kennis en expertise opdoen die binnen de grenzen van de onderneming past, wat niet altijd voordelig is wanneer nieuwe externe ideeën geen vorm krijgen en innovatie dus tegengewerkt wordt (Schulze, Lubatkin, & Dino, 2002).

Om het proces van verandering aan te moedigen en te bevorderen moeten familiebedrijven streven naar expliciete en open culturen. Openheid en explicietheid worden daarom beschouwd als twee essentiële karakteristieken waarover een ondernemend familiebedrijf zou moeten beschikken. Een open cultuur kan namelijk breken met het verleden en laat double-loop leren toe (Hall et al., 2001).

Voor gevestigde en rijpe bedrijven is innovatie een manier om zich zodanig op te stellen dat ze openstaan voor verandering, vernieuwing en flexibiliteit, wat kan leiden tot verdere groei en betere economische prestaties (Burgelman, 1983; Drucker, 1985; Stevenson & Jarillo, 1990; Guth & Ginsberg, 1990; Stopford & Baden-Fuller, 1994). Het veranderen van de onderneming kan enkel verwezenlijkt worden door het vernieuwen van de kernideeën waarop de onderneming is gevestigd (Guth & Ginsberg, 1990). Relatief succesvolle bedrijven moedigen innovatie voortdurend aan als een belangrijke culturele eigenschap (Sathe, 1985). Om veranderingsprocessen te ondersteunen is het belangrijk dat managers leerprocessen bevorderen die de oude culturele patronen continu veranderden en in vraag stellen. Het veranderen van de onderneming omvat fundamentele hervormingsprocessen en andere activiteiten die een bepaalde leercapaciteit veronderstellen.

Hierbij moet echter opgemerkt worden dat het aanpassen van de bedrijfscultuur aan de dynamische omgeving een leiderschapsstijl vereist die verbonden is met verandering. Aangezien leiders grotendeels de culturele patronen van de onderneming creëren en vormen (Dyer, 1988), moeten ze de effecten van deze culturen begrijpen en acties ondernemen om te verzekeren dat zij culturele patronen ontwikkelen die de onderneming en de familie laten groeien. Dit kan op zijn beurt zowel leiden tot succes als falen. Het begrijpen en managen van de opportuniteiten inzake bedrijfsculturen is niet gemakkelijk en wordt dus niet vaak gedaan in familiebedrijven (Dyer, 1988). Toch is dit belangrijk voor leiders die de continuïteit van de onderneming en de welvaart van de families wensen te verzekeren.

Ondernemingen die frequent signalen uit de externe omgeving interpreteren en markttrends bestuderen, bouwen resources op die hen in staat stellen om te reageren op opportuniteiten en bedreigingen die zich voordoen in de omgeving (Kanter, 1983). Wanneer deze extern georiënteerde onderneming opportuniteiten kan benutten, kan dit een concurrentievoordeel

opleveren ten opzichte van andere bedrijven. Dit zou kunnen leiden tot het behalen van superieure financiële prestaties.

Omwille van de hierboven aangehaalde voordelen, veronderstellen we dat een meer extern georiënteerde organisatiecultuur de financiële prestaties van een familiebedrijf wellicht positief zal beïnvloeden. Bovendien stellen we vast dat in organisatieculturen zoals de paternalistische cultuur en de laissez-faire cultuur, innovatie dikwijls onderdrukt wordt door hun interne focus, wat het bedrijf vaak niet ten goede komt vermits innovatie kan leiden tot verdere groei en betere economische prestaties. Daarom formuleren we de derde hypothese als volgt:

H3: Hoe sterker een organisatiecultuur extern georiënteerd is, hoe beter de financiële prestaties.

2.5.3 Coördinatie vs. controle

De derde culturele dimensie geeft de visie van de onderneming op coördinatie en controle weer. Binnen de paternalistische cultuur blijkt dat de leider vaak een charismatisch figuur is wiens visie de volgers steeds aannemen. De leiders in dit cultureel patroon, die ook lid van de familie zijn, bezitten alle macht en autoriteit. Bovendien werd er reeds aangehaald dat de leiders in deze cultuur meestal alle belangrijke beslissingen zelf nemen en dat ze buitenstaanders vaak wantrouwen. We kunnen dus stellen dat er sprake is van centralisatie binnen dit type organisatiecultuur. In de laissez-faire cultuur worden er evenzeer hiërarchische relaties en een voorkeursbehandeling voor de familieleden vastgesteld. Hieruit blijkt dat ook in deze bedrijfscultuur zich centralisatie voordoet.

Daartegenover zal in de participatieve cultuur de nadruk niet zo zeer op de macht van de familie liggen. Het personeel wordt er namelijk aangemoedigd om initiatief te nemen en nieuwe ideeën naar voren te brengen. Er kan dus gesteld worden dat er in dit cultureel patroon sprake is van decentralisatie. In het laatste type organisatiecultuur, de professionele cultuur, wordt het management overgelaten aan niet-familieleden, ook wel professionele managers genoemd. De macht ligt hier in handen van een kleine groep, wat leidt tot centralisatie.

Het maken van goede beslissingen is cruciaal voor het succes van een onderneming (Wait & Wright, 2010). Dit maakt dat het een zeer moeilijk proces is. Het bedrijf heeft hierbij de keuze om alle beslissingen te laten nemen door één persoon of door meerdere personen. In familiebedrijven is er dikwijls sprake van centralisatie (Wait & Wright, 2010). Hierbij moet echter opgemerkt worden dat ondernemingen die geleid worden door meerdere familieleden eerder gedecentraliseerd zijn. Deze cultuurdimensie is met andere woorden afhankelijk van de vorm van de familiale eigendomsstructuur. Zo blijkt bijvoorbeeld dat wanneer het aandeelhouderschap minder geconcentreerd is, er eerder sprake is van decentralisatie binnen de onderneming (Wait & Wright, 2010).

In familiebedrijven is de invloed van de stichter vaak groter dan deze in niet-familiebedrijven (Denison et al., 2004). De centralisatie in deze bedrijven kan het beslissingsproces vergemakkelijken, wat een concurrentievoordeel oplevert (Schulze, Lubatkin, Dino, & Buchholtz, 2001). Toch kan deze centralisatie in latere stadia van de bedrijfslevenscyclus innovatieve processen in de weg staan, wat maakt dat meer open culturen voordeliger zullen zijn en daarom zullen leiden tot superieure financiële bedrijfsprestaties (Hall et al., 2001).

Wait en Wright (2010) stellen vast dat de keuze tussen centralisatie of decentralisatie afhankelijk is van de mate van complexiteit van de beslissingen. Naarmate de beslissingen complexer zijn, zal de cultuur eerder gedecentraliseerd zijn (Wait & Wright, 2010). Centralisatie zal de eigenaar met zeer veel informatie opzadelen, waardoor hij wellicht minder beslissingen kan implementeren (Sah & Stiglitz, 1986). Aangezien hij deze informatie helemaal in zijn eentje moet verwerken, zal dit wellicht veel tijd in beslag nemen. Dit kan leiden tot een vertraging die kostelijk kan zijn (Meagher & Wait, 2009). Bij decentralisatie, daarentegen, kunnen er meerdere projecten of beslissingen geïmplementeerd worden. Bovendien wordt er vaak gekozen voor decentralisatie indien de beslissingen die genomen moeten worden van dringende aard zijn. Zelfs indien dit agency kosten met zich mee kan brengen (Meagher & Wait, 2009).

Bij het nemen van beslissingen is vaak ook specifieke informatie noodzakelijk om de juiste beslissing te nemen (Jensen & Meckling, 1995). Indien deze relevante en specifieke kennis verspreid is over verschillende individuen, zal de voorkeur uitgaan naar decentralisatie. Na verloop van tijd kan dit leiden tot lagere kosten aangezien bij decentralisatie het personeel de kans krijgt om kennis op te doen op verschillende gebieden omwille van de specialisatie (Geanakoplos & Milgrom, 1991).

We veronderstellen dat decentralisatie eerder zal leiden tot innovatie, omdat alle werknemers worden aangemoedigd om initiatief te nemen en nieuwe ideeën aan te voeren. Bovendien worden er vaak betere beslissingen genomen (De Long & Fahey, 2000) aangezien er naar meerdere standpunten geluisterd wordt. Vanwege de bovenstaande argumenten gaan we ervan uit dat decentralisatie kan leiden tot betere financiële prestaties. De vierde hypothese luidt derhalve als volgt:

H4: Des te meer een organisatiecultuur gedecentraliseerd is, des te beter de financiële prestaties.

2.5.4 Kortetermijn- vs. langetermijnoniëntatie

Ten slotte staat de laatste cultuurdimensie voor de oriëntatie van de onderneming ten opzichte van tijd. In zowel de paternalistische cultuur als de laissez-faire cultuur stelt Dyer (1988) vast dat de leden voornamelijk kijken naar het verleden en het heden, en dus niet toekomstgericht zijn. De bedrijven met een paternalistische cultuur of een laissez-faire cultuur klampen zich vast aan hun tradities. Toch zullen sommige onder hen ook focussen op het implementeren van snelle

veranderingen om het hoofd te bieden aan nieuwe bedreigingen. Aangezien de leden van de paternalistische cultuur net zoals deze van de laissez-faire cultuur enkel de problemen en noden die zich in het heden voordoen aanpakken, stellen we dat ze vooral kijken naar de korte termijn.

Daarnaast stelt Dyer (1988) vast dat de leden in de participatieve cultuur voornamelijk gefocust zijn op de toekomst. Bovendien zijn ze proactief bezig met het managen van hun omgeving waardoor het waarschijnlijk is dat ze voornamelijk kijken naar de lange termijn. In de professionele cultuur zal het management zich wellicht focussen op kortetermijnactiviteiten met een hoge potentiële payback. De oorzaak hiervan is het feit dat er binnen deze cultuur vaak sprake is van een competitie omwille van de focus van het personeel op individueel succes.

Indien de interesses van het management verder gaan dan het behalen van individualistische en puur economische doelen en ze handelen in het belang van de onderneming en dus niet in eigenbelang, is er sprake van stewardship. Wanneer de familiale managers zich gedragen als stewards, zullen zij niet meer streven naar kortetermijnwinsten maar zal er een langetermijnvisie binnen de onderneming ontstaan (Davis et al., 1997). Het management zal zich overigens niet enkel focussen op financiële doelen, maar ook op niet-financiële doelen. Dit heeft tot gevolg dat hun doelen in lijn zullen zijn met deze van de onderneming zelf, waardoor er geen sprake meer zal zijn van agency kosten. Minder kosten zullen op hun beurt leiden tot betere prestaties.

Stewardship zou eveneens bevorderlijk zijn voor de R&D-activiteiten, de ontwikkeling van nieuwe producten en het uitbreiden naar nieuwe markten (Miller & Le Breton-Miller, 2005). Langetermijninvesteringen en langetermijnplanning blijken bijgevolg ondernemend gedrag binnen familiebedrijven te bevorderen. Dit leidt tot het succes van deze ondernemingen over meerdere generaties (Zahra, 2005; Zahra et al., 2004).

In de literatuur wordt er vastgesteld dat vele familiebedrijven zich focussen op de lange termijn (James, 1999; Ward & Aronoff, 1991). Dit is voornamelijk te danken aan het feit de stichters van de meeste familiebedrijven het doel hebben om de onderneming door te geven aan de volgende generaties (Poza, 2007). We veronderstellen dat een focus op lange termijn kan leiden tot superieure financiële prestaties, aangezien lange termijn waardecreërende activiteiten zowel belangrijk zijn voor het bevorderen van innovatie als voor het genereren van inkomsten. Terwijl kortetermijnprojecten vaak wel onmiddellijk een hoge potentiële payback met zich meebrengen, maar op lange termijn niet winstgevender blijken te zijn. Er kan vaak meer bespaard worden door het aangaan van langetermijnprojecten in plaats van kortetermijnprojecten. De vijfde hypothese is daarom de volgende:

H5: Des te meer een organisatiecultuur gefocust is op lange termijn, des te beter de financiële prestaties.

2.6 Het verband tussen het type CEO en de organisatiecultuur

Tot dusver hebben we theoretisch beargumenteerd dat een hoge score op een bepaalde cultuurdimensie zou leiden tot betere financiële prestaties. Vervolgens is het interessant om na te gaan of een bepaald type CEO zal leiden tot een bepaald type cultuur. Daarom zullen nu eerst het begrip CEO en de verschillende types CEO's die familiebedrijven leiden, toegelicht worden.

De chief executive officer, CEO in het kort, wordt algemeen bekeken als de meest invloedrijke persoon in het bedrijf. Deze persoon is namelijk de bestuurder die de verantwoordelijkheid draagt voor de leiding, de strategiebepaling en de prestaties van het gehele bedrijf (Finkelstein & Hambrick, 1996). In vele bedrijven is de CEO de voorzitter van de raad van bestuur. Deze raad van bestuur houdt zich niet bezig met de dagelijkse activiteiten van de onderneming, maar is verantwoordelijk voor het nemen van belangrijke beleidsbeslissingen en het maken van strategische keuzes (Finkelstein, Hambrick, & Cannella, 2009).

Wanneer het gaat over de CEO in een familiebedrijf worden er in de literatuur vaak twee onderscheiden gemaakt. Ten eerste heeft de onderneming de keuze om een familielid of een niet-familielid aan te stellen als CEO (Lin & Hu, 2007). Daarnaast wordt er ook een verschil vastgesteld tussen een stichter en een opvolger. Stichters zijn vaak ondernemers die zowel technisch als economisch onderlegd zijn, wat hen in staat stelt om een bedrijf op te richten (McConaughy & Phillips, 1999). Bovendien is de rol van de stichter cruciaal bij het vestigen van de identiteit van de organisatie, de kernovertuigingen en de doelen (Denison et al., 2004). Opvolgers, daarentegen moeten hetgeen wat hen is overgedragen kunnen behouden en verbeteren. Het spreekt voor zich dat dit vraagt om verschillende managementstijlen. Via observatie werd vastgesteld dat de bedrijven met een stichter als CEO sneller groeien, terwijl bedrijven met een opvolger als CEO winstgevender zijn (McConaughy & Phillips, 1999).

Er worden in de literatuur drie types van CEO's waargenomen, namelijk de stichter, de opvolger en de niet-familiale CEO. Het laatstgenoemde type wordt ook wel de professionele manager genoemd. Zowel stichters als hun opvolgers zouden volgens McConaughy, Walker, Henderson en Mishra (1998) hun bedrijven efficiënter kunnen runnen dan managers zonder een familieband. Daarnaast bleek dat opvolgers hun bedrijven ook efficiënter zouden kunnen runnen dan oprichters (McConaughy et al., 1998). Dit zou toe te schrijven zijn aan het feit dat zij ieder een andere managementstijl hanteren zoals al eerder werd vermeld. De managementstijl die gebruikt wordt, is verschillend afhankelijk van het type CEO. De stijl van leidinggeven kan al dan niet leiden tot betere bedrijfsprestaties naargelang de bedrijfssituatie en de bedrijfscultuur.

Ieder type CEO heeft zowel sterktes als zwaktes. Zo zullen familieleden eerder de focus leggen op kwaliteit dan niet-familieleden, omdat zij zich nauw verbonden voelen met de onderneming (Kwak, 2003). Daarnaast kunnen familiale CEO's bijvoorbeeld sterk de neiging hebben om bedrijfswinst te verzekeren omwille van het behouden van de reputatie van het familiebedrijf (Davis et al., 1997). Toch veroorzaakt het familiale management ook enkele speciale problemen zoals een te grote

guldigheid ten opzichte van familieleden (Schulze et al., 2001; Lubatkin, Ling, & Schulze, 2003), wat kan leiden tot het verminderen van de bedrijfswaarde. Professionele CEO's staan echter bekend voor hun bekwaamheid. Afgezien daarvan wordt er een belangenconflict vastgesteld tussen de aandeelhouders en de professionele managers die geen significant deel van de bedrijfsaandelen bezitten (Lin & Hu, 2007). Voor ondernemingen is het belangrijk dat dit belangenconflict wordt onderkend, gemonitord en beheerst zodat de agency kosten beperkt blijven.

Het al dan niet nastreven van de belangen van de onderneming door de CEO is een materie die zowel in de stewardship theorie als in de agency theorie behandeld wordt. De stewardship theorie betreft het mogelijk bestaan van een overeenstemming omtrent de doelen van de eigenaars en de managers van een bedrijf (Davis et al., 1997). Dit geeft weer dat deze theorie eigenlijk het tegenovergestelde van de agency theorie voorstelt, aangezien de laatstgenoemde theorie ervan uitgaat dat er een potentieel verschil bestaat tussen de doelen van managers ("agents") en eigenaars ("principals"). Aanhangers van de agency theorie veronderstellen dat het belangenconflict centraal staat in iedere onderneming en dat agents prikkels ondervinden die hen aansporen tot handelen uit eigenbelang. Wanneer de doelstellingen van de onderneming en van de familieleden gelijklopend zijn, zal het bedrijf weinig of geen agency kosten ondervinden. In het geval van uiteenlopende doelstellingen zal dit wel agency kosten opleveren voor het familiebedrijf.

Het begrip CEO en de verschillende types CEO's die aan de leiding staan in familiebedrijven werden reeds nader toegelicht. Daarenboven stellen we in de literatuur vast dat een CEO een invloed uitoefent bij de vorming van een organisatiecultuur. Hierdoor vragen we ons af of een bepaald type CEO kan leiden tot een bepaalde organisatiecultuur. Vandaar zullen we in hetgeen volgt eerst nagaan wat er in de bestaande literatuur te vinden is over de relatie tussen het type CEO en de kenmerken van de organisatiecultuur.

In voorgaand onderzoek wordt de organisatiecultuur beschreven als een management tool (Trice & Beyer, 1993). Vele theorieën suggereren dat leidinggevendenden een invloed hebben in de onderneming waarin zij actief zijn (Schneider & Smith, 2004). Er zou voornamelijk een verband bestaan tussen de bedrijfscultuur en de leiders die zich bevinden in de hoogste rangen van het bedrijf (Schein, 2004).

Organisatiecultuur en leiderschap worden verondersteld nauw gerelateerde aspecten van het bedrijfsleven te zijn, aangezien ze vergelijkbare functies bieden (Schein, 2004), op soortgelijke manieren werken (Hanges, Lord, & Dickson, 2000) en elkaar wederzijds beïnvloeden (Schein, 2004; Schneider, 1987; Trice & Beyer, 1993). Verder wordt er aangenomen dat leiders uit de hoogste rangen een primaire invloed hebben op de creatie en ontwikkeling van de organisatiecultuur (Bennis & Nanus, 1985; Davis, 1984; Kotter & Heskitt, 1992; Schein, 2004; Schneider, 1987; Trice & Beyer, 1993). Zo werden er bijvoorbeeld door Miller en collega's (1986, 1982) verbanden gevonden tussen specifieke persoonlijke karakteristieken van een leider en indicatoren van hun bedrijfsstructurele karakteristieken. Daarenboven stelt Dyer (1988) in zijn studie dat de leiders van familiebedrijven vaak de cultuur gecreëerd hebben, waardoor het mogelijk is dat de organisatiecultuur verandert indien de basisassumpties van de leiders

veranderen. Hierbij moet echter vermeld worden dat volgens Schein (1992) de cultuur van een onderneming zeer moeilijk te veranderen is. Het is wel zo dat de oprichter veel invloed heeft op de organisatiecultuur (Schein, 1992).

De theorie over cultuur en leiderschap van Schein (2004) en de Attraction-Selection-Attrition (ASA) theorie van Schneider (1987) bieden soortgelijke perspectieven over de rol van leiders in het oprichten, handhaven en veranderen van de inhoud van een organisatiecultuur. Beide auteurs suggereren dat de vorming van deze inhoud begint met de beslissingen die de leiders van de organisatie nemen. Een belangrijk punt dat Schein (2004) naar voren brengt is dat organisaties niet spontaan gevormd worden, maar in plaats daarvan doelgericht zijn en een specifiek doel voor ogen hebben. Schneider, Goldstein en Smith (1995) stellen dat de organisatiedoelen een operationalisering van de persoonlijkheid van de topleider zijn. Leiders uit de hoogste rangen, en in het bijzonder oprichters, bedden hun persoonlijke karakteristieken in hun organisaties door het vestigen van organisatiedoelen, die op hun beurt mensen aantrekken met soortgelijke karakteristieken als de topleiders (Schneider, 1987). Schein (2004) theoretiseerde dat CEO's bewust en onbewust hun voorkeuren inbedden in hun organisaties door middel van verscheidene mechanismen, zoals dingen waar leiders aandacht aan besteden, criteria die gebruikt worden om beloningen toe te wijzen en criteria die gebruikt worden voor personeelsbeslissingen.

Organisatieculturen worden voor een groot gedeelte gevormd door de oprichters en eigenaars van de organisatie (Schein, 1992; Schneider, 1987). De inhoud van een organisatiecultuur wordt dus niet willekeurig gevormd, maar wordt voornamelijk gevormd door belangrijke strategische en operationele beslissingen van de CEO die op hun beurt een reflectie zijn van de karakteristieken van de CEO. Deze beslissingen vormen de basis voor de gemeenschappelijke waarden en aannames die uitgroeien tot de organisatiecultuur. Daarom zou er een verband moeten bestaan tussen de persoonlijke karakteristieken van de CEO en de culturen die ontstaan in hun respectieve organisaties. De persoonlijkheid van de leiders is bijgevolg belangrijk voor de vorming van organisatieculturen. Dit komt doordat de waarden waaraan een leider belang hecht, niet alleen een impact hebben op de organisatiecultuur zelf, maar ook gereflecteerd worden in zijn strategie. De CEO zal eerder personeel aanwerven met dezelfde eigenschappen, wat er op zijn beurt voor zorgt dat er een homogene organisatie gecreëerd wordt. Hierdoor stemmen de culturele waarden vaak overeen met de persoonlijkheidskarakteristieken van de CEO.

Uit het bovenstaande kunnen we besluiten dat voornamelijk de stichter vaak een grote rol speelt in de vorming van de familiale organisatiecultuur. Dit heeft tot gevolg dat de waarden waaraan hijzelf belang hecht meestal overeenkomen met de culturele waarden van de onderneming. Toch is hierover nog niet veel geweten. We vragen ons af welk type CEO zal leiden tot welk soort van organisatiecultuur. Daarom zullen we dit in hetgeen volgt onderzoeken. Met als gevolg dat er duidelijkheid zal ontstaan over het feit of er een match bestaat tussen een zekere familiale organisatiecultuur en een bepaald type CEO. Aangezien er een grote diversiteit bestaat binnen de verschillende organisatieculturen in familiebedrijven, zullen we ter vereenvoudiging gebruikmaken van de vier culturele dimensies die Zahra et al. (2004) voorstellen. Ter herinnering, dit zijn de volgende: individuele versus groepsoriëntatie, interne versus externe oriëntatie, coördinatie versus

controle en kortetermijn- versus langetermijoriëntatie. Om te kijken welke culturele waarden en dus welk soort organisatiecultuur het type CEO verkiest, zullen we kijken naar de kenmerken en eigenschappen van ieder type CEO en deze vergelijken met de vier cultuurdimensies van Zahra et al. (2004). Op basis van onze constatering zullen we dan tot enkele hypothesen komen.

2.6.1 Culturele kenmerken van een familiebedrijf met een stichter als CEO

Organisaties ontstaan niet spontaan (Schein, 1983). Bedrijven worden namelijk opgericht door ondernemers met een bepaalde visie om een product of service te creëren. Van zodra er een groep van stichters gevormd wordt, zal ook het proces van cultuurvorming starten. Hoewel voor iedere onderneming de stichting niet volledig hetzelfde verloopt, ontdekte Schein (1983) wel een bepaald patroon in het stichtingsproces van een onderneming. Een onderneming start met een vernieuwend idee van een bepaalde persoon, ook wel de stichter genoemd. Wanneer hij of zij dit idee deelt met anderen die naderhand besluiten om mee in het project te stappen, is er sprake van een stichtende groep. Deze groep zal dan acties ondernemen om een onderneming te creëren. In een later stadium kan het zijn dat er andere personen de stichtende groep aanvullen.

In zo'n stichtingsproces zal de stichter de grootste invloed hebben op hoe de groep zowel interne als externe problemen oplost (Schein, 1983). Dit is voornamelijk toe te schrijven aan het feit dat de stichter, die het originele idee had, ook al voor zich in gedachten had hoe het idee waargemaakt kan worden. Schein (1983) stelde in zijn observaties vast dat ondernemers "very strong-minded" zijn, waardoor ze zeer goed weten wat ze willen. We merken op dat de stichtende CEO graag zelf alle beslissingen neemt. Daarom gaan we ervan uit dat de organisatiecultuur van familiebedrijven met een stichter als CEO eerder individueel georiënteerd zullen zijn.

De stichtende familie zal in veel gevallen de organisatie domineren en dus het beslissingsproces sterk controleren waardoor innovatieve ideeën vaak geen vorm krijgen. Bij het oprichten van een onderneming zullen er verscheidene basisassumpties gecreëerd worden. Via deze basisassumpties kan een onderneming zich onderscheiden van zijn concurrenten. Bovendien worden ze geassocieerd met het succes van de onderneming (Schein, 1983). Deze basisassumpties zullen pas in vraag gesteld worden indien de organisatie groeit en de omgevingsveranderingen andere verwachtingen stellen aan de onderneming. Niet de stichter, maar andere familieleden of niet-familiale managers zullen nieuwe waarden introduceren (Schein, 1983). Aangezien de stichter voornamelijk belang hecht aan de originele basisassumpties, veronderstellen we dat dit ertoe zal leiden dat de organisatiecultuur intern georiënteerd is.

Er werd reeds aangehaald dat in familiebedrijven waar de stichter aan de leiding staat, voornamelijk de CEO zelf veelbelovende innovatieve ideeën zal bedenken. Daarenboven stellen we in de literatuur vast dat de stichter er ook zelf voor zal zorgen dat deze ideeën succesvol worden geïmplementeerd (Corbetta, 1995; Gersick et al., 1997). Hieruit blijkt dat een stichtende CEO weinig controle uit handen zal willen geven waardoor wij verwachten dat wanneer de stichter CEO is van het familiebedrijf dit eerder zal leiden tot een cultuur die gekenmerkt wordt door

centralisatie. Volgens Schein (1983) is het veel voorkomend dat de stichter zodanig de controle in handen houdt dat deze zelfs in de kleinste en meest alledaagse beslissingen tussenkomt. De wens van de stichter om persoonlijk toezicht en controle te hebben over organisationele activiteiten is een algemeen bekend thema in de literatuur (Mintzberg, 1984; Schein, 1985). Stichters zullen een beroep doen op managementsystemen en -stijlen die ervoor zorgen dat zij de macht en controle kunnen centraliseren (Mintzberg, 1984; Seymour, 1993). Er is met andere woorden in deze ondernemingen sprake van centralisatie.

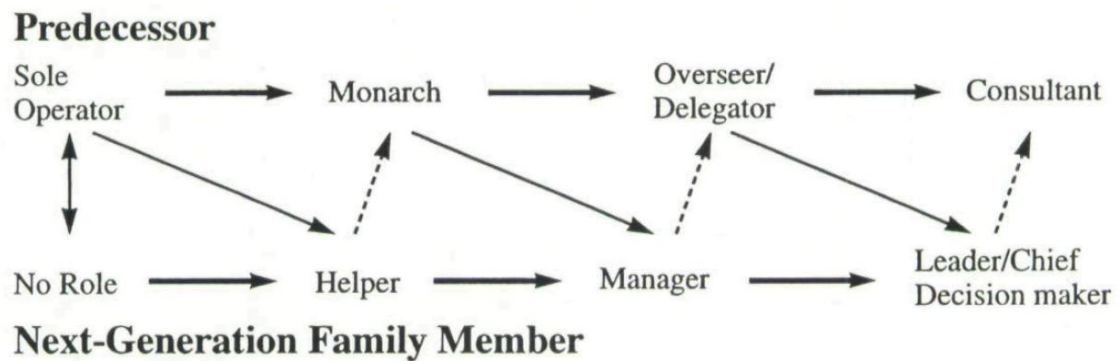
Familiebedrijven vertonen een langere tijdshorizon dan de meeste niet-familiebedrijven. Dit komt doordat de CEO in familiebedrijven vaak voor een periode langer dan 6 jaar wordt aangesteld (Zellweger, 2007). In een familiebedrijf is het meestal de bedoeling dat het familiebedrijf wordt voortgezet door de volgende generaties, wat maakt dat het familiale management eerder beslissingen neemt met een blik op de lange termijn (Zellweger, 2007). Het feit dat familiebedrijven vaak een lange planningshorizon hebben kan leiden tot betere investeringsbeslissingen (Kwak, 2003). Vermits we vaststellen dat familiebedrijven met een familiaal management hun onderneming graag willen laten overnemen door de volgende generatie en dus eerder gefocust zijn op lange termijn, veronderstellen we dat de organisatiecultuur van ondernemingen met een stichter als CEO getypeerd zullen worden door een langetermijnnoriëntatie.

Samengevat, verwachten we dat een familiebedrijf met een stichter als CEO een organisatiecultuur zal hebben die individueel georiënteerd, intern georiënteerd, gecentraliseerd en langetermijngeoriënteerd is. Dit leidt tot de onderstaande zesde hypothese:

H6: De organisatiecultuur van een familiebedrijf met een stichtende CEO zal gekenmerkt worden door de volgende cultuurdimensies: individualisme, interne oriëntatie, centralisatie, langetermijnnoriëntatie.

2.6.2 Culturele kenmerken van een familiebedrijf met een opvolger als CEO

Opvolging is een zeer belangrijk fenomeen omdat het praktisch altijd leidt tot de instabiliteit van een organisatie, maar ook omwille van het feit dat alle familiale ondernemingen te maken krijgen met het fenomeen (Grusky, 1960; 1963). Opvolging wordt niet zo zeer gezien als een "event" maar eerder als een proces (Churchill & Hatten, 1987; Handler, 1990; Vancil, 1987). Churchill en Hatten (1987) onderscheiden vier stadia. In het eerste stadium is er sprake van één familielid dat direct verbonden is met de onderneming. Wanneer de kinderen of andere familieleden het bedrijf leren kennen, kunnen we spreken van een tweede stadium. Het derde stadium is de partnerschapsfase tussen de stichter en de opvolger. In het vierde en laatste stadium zullen alle macht en verantwoordelijkheden gedragen worden door de opvolger. De onderstaande figuur toont ons dat zowel de stichter als het familielid of de familieleden van de volgende generatie een wijziging in hun rol binnen de onderneming ervaren (Dyer & Handler, 1994).



Figuur 2: The succession process: Mutual role adjustment between predecessor and next-generation family member(s) (Dyer & Handler, 1994)

De stichter vindt het vaak moeilijk om de controle die hij heeft, op te geven naarmate het bedrijf ouder wordt (Smith, Mitchell, & Summer, 1985). Hierdoor zullen in familiebedrijven de managementpraktijken vaak traag en in fases aangepast worden (Miller & Simmons, 1992). De stichter staat meestal eerst centraal in de onderneming, aangezien hij vaak de enige bestuurder is (Dyer & Handler, 1994). In een familiebedrijf met meerdere personeelsleden, is er sprake van een monarchie omdat de stichter de "macht" heeft over de personeelsleden. Vervolgens zal de stichter zijn rol vervullen als toezichthouder en uiteindelijk zal hij slechts een adviserende rol hebben. Tegelijkertijd evolueert het familielid van de volgende generatie van het hebben van geen rol of een niet-gedefinieerde rol tot een helpende rol. Daarna wordt hij manager en uiteindelijk zal hij leider en hoofdbeslisser zijn (Dyer & Handler, 1994).

De keuze van de CEO is een essentiële organisationele beslissing die belangrijke implicaties kan hebben voor de organisatie (Datta & Guthrie, 1994). Wanneer de stichter in staat is om de dieperliggende waarden "over te dragen" aan zijn of haar familieleden, enkel dan heeft de originele cultuur een kans om te overleven (Schein, 1983).

Uit de studie van Davidson, Nemec, Worrell en Lin (2002) blijkt dat de demografische factoren van de CEO zoals de leeftijd, de religie, het geslacht en de socio-economische positie niet enkel een invloed hebben op zijn of haar individuele gedragingen, maar ook op de acties die hij of zij onderneemt binnen de organisatie. Wanneer een organisatie ouder wordt en de stichter zich steeds meer zal terugtrekken, kan de onderneming een verschuiving ondervinden. Werknemers van de eerste en tweede generatie kunnen vrezen voor deze verandering van zijnde een "gemeenschap" naar een meer bureaucratische onderneming geleid door managers die niets geven om de originele basisassumpties en waarden (Schein, 1983).

Aangezien het waarschijnlijk is dat de opvolger een andere persoonlijkheid heeft dan de stichter en vaak ook over andere kennis beschikt, zou het personeel zich eerder kritisch kunnen opstellen ten opzichte van de beslissingen van de opvolger. Hierdoor kan het zijn dat deze beslissingen misschien niet direct worden aangenomen. Een opvolger die niet vertrouwd wordt, zal niet gekozen worden om het familiebedrijf te managen (Barach, Gantisky, Carson, & Doochin, 1988). Familiebedrijven achten integriteit namelijk als de belangrijkste eigenschap van een potentiële

opvolger (Chrisman, Chua, & Sharma, 1998; Sharma & Rao, 2000). Om vertrouwen te creëren kan er een samenwerking ontstaan tussen de opvolger en de werknemers. Aangezien ondernemingen met een opvolger als CEO ook zouden vertrouwen op anderen en rekening houden met hun ideeën (Salvato, 2004), verwachten we dat de organisatiecultuur van deze ondernemingen veeleer gekenmerkt worden door collectivisme.

De opvolger heeft het bedrijf niet opgericht, waardoor hij of zij het bedrijf niet altijd even goed kent als de stichter zelf. Daarenboven blijkt dat opvolgers niet zo innovatief zijn als stichters (Salvato, 2004). Hierdoor zijn zij genoodzaakt om hun innovatieve bekwaamheden ergens anders op te doen. Vaak zijn eerdere ervaringen in het familiebedrijf of in andere ondernemingen bevorderlijk voor het bedenken van innovatieve ideeën (Salvato, 2004). Daarnaast blijkt dat innovatie bevorderd kan worden indien het bedrijf beschikt over relatief veel managers en externe leden in de raad van bestuur. Deze personen zullen de professionaliteit binnen de onderneming verhogen (Danco & Jonovic, 1981; Fama & Jensen, 1983; Jennings & Lumpkin, 1989; Ward, 1991). Daarom nemen we aan dat ondernemingen die geleid worden door een opvolger eerder extern georiënteerd zijn.

Zoals in het vorige punt reeds werd aangehaald, stellen onderzoekers vast dat wanneer een organisatie geleid wordt door de stichtende familie of de eerste generatie dit familiebedrijf sterk gecontroleerd zal worden. Aangezien de opvolger niet de bedenker is van het originele idee dat aan de basis ligt van de onderneming, zal hij sneller de hulp inschakelen van het personeel (Salvato, 2004). Hierdoor trekt de opvolger niet zo zeer alle macht naar zich zoals de stichter wel vaak doet. Handler (1990) stelt in haar studie vast dat een gecentraliseerde familiale controle algemeen een gekend aspect is binnen familiebedrijven, niet lettend op de leeftijd, de grootte of de generatie aan de leiding. Hierdoor verwachten we dat in familiebedrijven met een opvolger als CEO de macht nog steeds in handen zal blijven van een kleine groep familieleden. Dit heeft tot gevolg dat de organisatiecultuur van zulke bedrijven wellicht getypeerd wordt door een zekere mate van centralisatie.

Familiebedrijven zijn vaak gebaseerd op innovatieve ideeën van de stichter. Het blijkt echter wel dat deze ideeën na verloop van tijd hun kracht verliezen. Vaak zijn het de familieleden van de tweede of derde generatie die zetelen in het management die zorgen voor een heropleving van het bedrijf (Salvato, 2004). Dit gebeurt meestal met het oog op de toekomst. Wat maakt dat ook organisatieculturen van familiale ondernemingen met een opvolger aan de leiding georiënteerd zijn op de lange termijn.

Het ziet ernaar uit dat de opvolger eerder een groepsgeoriënteerde, extern georiënteerde, gecentraliseerde en langetermijngeoriënteerde familiebedrijfcultuur in de hand zal werken. Hierdoor kunnen we de volgende hypothese formuleren:

H7: De organisatiecultuur van een familiebedrijf met een opvolger als CEO zal gekenmerkt worden door de volgende cultuurdimensies: collectivisme, externe oriëntatie, centralisatie, langetermijnnoriëntatie.

2.6.3 Culturele kenmerken van een familiebedrijf met een niet-familiale CEO

Er werd reeds vermeld dat opvolging een belangrijk proces is voor ondernemingen. In het voorgaande punt zijn we dieper ingegaan op de opvolging van de stichter door een familielid. Een onderneming kan ook kiezen voor de opvolging van de stichter door een niet-familielid. Deze wordt, zoals reeds eerder in deze masterproef werd aangehaald, de niet-familiale CEO of de professionele manager genoemd. In de literatuur worden professionele managers ingedeeld in twee groepen, namelijk "non-family insiders" en "outsiders" (Smith & Amoako-Adu, 1999). Een niet-familiale insider heeft de naam insider te danken aan het feit dat hij of zij reeds eerder heeft gewerkt voor de onderneming. Hierbij moet opgelet worden dat deze niet verward wordt met de familiale insider die insider genoemd wordt omwille van zijn of haar familiale band. De outsider, daarentegen, heeft totaal geen band met de onderneming.

Een professionele manager is geen familielid. Daarenboven is de niet-familiale CEO vaak ook geen eigenaar van het familiebedrijf, waardoor er wordt beschouwd dat hij of zij minder "geïnvesteed" heeft in de onderneming (Schein, 1983). Bovendien zijn deze CEO's vaak opgeleid als manager, waardoor ze dikwijls geen expert zijn inzake het product of de markt van het bedrijf. Familiebedrijven doen een beroep op een niet-familiale manager omdat deze vaak over organisationele vaardigheden en dergelijke beschikt (Schein, 1983).

Wanneer een familiebedrijf slechte prestaties neerzet, is het vaak op zoek naar een ommekeer. Om die te verwezenlijken zal de voorkeur qua opvolger eerst uitgaan naar een outsider, dan naar een niet-familiale insider en vervolgens naar een familielid (Smith & Amoako-Adu, 1999). Ondernemingen zullen dus eerder een outsider aannemen wanneer zij nood hebben aan een drastische verandering. Dit doen zij omdat zo'n CEO vaak een totaal nieuw perspectief kan brengen, wat de beste manier is om de gehele bedrijfscultuur te veranderen (Lindsay & Barnette, 1994). Aangezien niet-familiale managers niet trouw zijn aan de oorspronkelijke waarden van de onderneming, worden ze vaak niet vertrouwd (Schein, 1983). Dit heeft tot gevolg dat er sterke incentives ontstaan om de professionele managers in het oog te houden.

Eén van de voordelen van het aannemen van een outsider is dat het kan leiden tot de ontwikkeling van diversificatiestrategieën en het verwerven van kennis in een nieuw gebied (Davidson et al., 2002). Wanneer de outsider reeds vertrouwd is met de industrie waarin het bedrijf dat de opvolger zoekt zich bevindt, kan deze eventueel nieuwe klanten aanbrengen waardoor de verkopen onmiddellijk zullen stijgen. Bovendien kan hij of zij reeds een goede relatie hebben met de leveranciers van de industrie of beschikken over een gespecialiseerde kennis en deze overdragen.

Volgens Schein (1983) hebben professionele managers bij het nemen van de risico's nood aan hulp van anderen. Enkel indien de manager erkent dat hijzelf niet perfect is en dat hij dus weet van zichzelf dat hij zowel sterktes als zwakten heeft, zal hij in staat zijn om de vaardigheden die hij niet bezit over te dragen aan anderen (Ancona, Malone, Orlikowski, & Senge, 2007). Het is dus afhankelijk van de persoonlijkheid van de CEO of de organisatiecultuur al dan niet

groepsgeoriënteerd is. Indien de professionele manager de hulp van anderen accepteert, zal deze manager wellicht de nadruk leggen op samenwerking in het beslissingsproces. In dit geval nemen we aan dat er een groepsgeoriënteerde familiebedrijfscultuur zal ontstaan. Daarnaast stellen we in de literatuur vast dat de niet-familiale manager soms voor de uitdaging komt te staan om een balans te zoeken tussen de vraag van de familie en deze van het bedrijf. De niet-familiale CEO moet vaak rekening houden met de familiale eigenaars (Poza, 2007). Dit heeft tot gevolg dat hij of zij wellicht geneigd zal zijn om samen te werken met de familie waardoor we veronderstellen dat in familiebedrijven met een niet-familiale CEO er sprake zal zijn van een groepsgeoriënteerde organisatiecultuur.

Professionele managers zijn georiënteerd op groei (Schein, 1983; Salvato, 2004). Hierdoor zijn zij bereid om de nodige risico's te nemen. Toch zijn ze voorzigtiger dan de stichters (Schein, 1983). Dit kan toe te schrijven zijn aan het feit dat ze over een minder veilige positie beschikken dan de stichters en zich ook voortdurend moeten bewijzen ten opzichte van de eigenaars van de onderneming. Aangezien zij hun beslissingen zorgvuldiger moeten verantwoorden en plannen, hebben ze minder vrijheid om te innoveren. Vermits niet-familiale managers uit zijn op groei (Salvato, 2004), zullen zij ondanks de beperktere vrijheid toch innovatieve acties moeten ondernemen. Om groei te kunnen verwezenlijken, zullen zij belang moeten hechten aan signalen uit de externe omgeving en het bestuderen van markttrends die inzicht verschaffen in opportuniteiten. Daarom verwachten we dat er in familiebedrijven met een niet-familiale CEO sprake zal zijn van een extern georiënteerde cultuur.

Vandaag de dag is het niet meer de job van de bestuurder om te controleren. Er wordt eerder van hem of haar verwacht dat hij of zij de acties van de anderen in de organisaties, eender welke positie zij innemen binnen het bedrijf, ontwikkelt en coördineert (Ancona et al., 2007). Zoals reeds werd aangehaald, zullen managers moeten aanvaarden dat zij niet alles in hun eentje kunnen verwezenlijken binnen de onderneming. Bovendien zouden hun ondernemingen het beter doen (Ancona et al., 2007), indien zij ook anderen dingen laten doen en dus niet alle macht naar zich zouden trekken. Hierdoor veronderstellen we dat ondernemingen die geleid worden door niet-familiale managers gedecentraliseerd zullen zijn, en bijgevolg hun personeel zullen aanmoedigen om initiatief te nemen en nieuwe ideeën naar voren te brengen.

Uit de bestaande literatuur blijkt dat insiders verkozen worden indien ondernemingen continuïteit wensen, terwijl outsiders voornamelijk gekozen worden wanneer ondernemingen slecht presteren en nood hebben aan een strategische verandering (Boeker, 1997; Boeker & Goodstein, 1993; Brady & Helmich, 1984; Zajac, 1990). Niet-familiale managers blijken meer bezorgd te zijn om de korte termijn financiële prestaties van de onderneming dan een familiale manager (Schein, 1983). Bovendien zijn ze eerder geïnteresseerd in groei op korte termijn en is dit type CEO ook vaak uit op persoonlijke winsten (Fama & Jensen, 1983). We veronderstellen daarom dat familiale ondernemingen met een niet-familiale CEO eerder kortetermijngeoriënteerd zijn.

Aangezien we verwachten dat in een familiale onderneming met een niet-familiale CEO de organisatiecultuur eerder groepsgeoriënteerd, extern georiënteerd, gedecentraliseerd en kortetermijngeoriënteerd zal zijn, luidt de achtste en laatste hypothese als volgt:

H8: De organisatiecultuur van een familiebedrijf met een niet-familiale CEO zal gekenmerkt worden door de volgende cultuurdimensies: collectivisme, externe oriëntatie, decentralisatie, kortetermijnoriëntatie.

Hoofdstuk 3: Onderzoeksopzet

3.1 Database

Voor het testen van de verschillende hypothesen, wordt er gebruikgemaakt van een databank die mijn promotor mij ter beschikking stelt. Het gaat om een database met 100 cases die samengesteld is door het KIZOK Research Center for Entrepreneurship and Innovation van de Universiteit Hasselt.

3.2 Afhankelijke variabelen

De eerste hypothese die in het vorige hoofdstuk werd opgesteld, gaat na of de familiebedrijfscultuur al dan niet leidt tot betere prestaties. Via de vier volgende hypothesen willen we een inzicht krijgen in de cultuurdimensies die betere bedrijfsprestaties opleveren. Het is dus de bedoeling om via empirisch onderzoek de invloed van bepaalde variabelen op de financiële bedrijfsprestaties te bepalen. Daarom zullen we voor het testen van de eerste vijf hypothesen de financiële bedrijfsprestaties van de onderneming gebruiken als afhankelijke variabele.

In hoofdstuk twee werd reeds duidelijk dat de twee meest gebruikte ratio's die de winstgevendheid van een onderneming weergeven de return on assets (ROA) en de return on equity (ROE) zijn (Kabajeh et al., 2012). Om de ROA te berekenen delen we de nettowinst na belastingen door de totale activa. De ROE kan berekend worden door de nettowinst na belastingen te delen door het totaal aan eigen vermogen. Vermits we zowel data hebben van de ROA als van de ROE, zullen we in het empirisch onderzoek regressies uitvoeren met ROA als afhankelijke variabele en ook met ROE als afhankelijke variabele.

Verder beschikken we in de database ook over data inzake de cashflow (CF) van de onderneming en haar totale activa. De cashflow geeft namelijk de winst na belastingen vermeerderd met de afschrijvingen weer, waardoor deze evenzeer als prestatie maatstaf gebruikt kan worden (Gombola & Ketz, 1983). Wanneer bedrijven dezelfde hoeveelheid cash bezitten, kan dit toch nog andere implicaties hebben indien de bedrijven niet dezelfde grootte hebben (Lang, Stulz, & Walkling). Om die reden kiezen we ervoor om de cashflow te delen door de boekwaarde van de totale activa. Er zullen dus ook regressievergelijkingen opgesteld worden met als afhankelijke variabele de cashflow gedeeld door de totale activa (CFtoAssets).

Om na te gaan of de drie laatste hypothesen die reeds in het vorige hoofdstuk werden opgesteld, juist zijn, zullen we regressievergelijkingen opstellen met telkens één van de vier cultuurdimensies van Zahra et al. (2004) als afhankelijke variabele. Deze keuze hebben we gemaakt omdat we graag willen te weten komen of een bepaald type CEO bepaalde culturele dimensies zal verkiezen. Aangezien deze culturele dimensies ook de onafhankelijke variabelen zijn bij het toetsen van

hypothesen twee tot en met zes, zullen deze variabelen onder het volgende punt besproken worden.

3.3 Onafhankelijke variabelen

Onafhankelijke variabelen zijn determinanten die de afhankelijke variabele(n) zullen beïnvloeden. Voor het testen van de eerste hypothese stellen we regressievergelijkingen op met als onafhankelijke variabele de familiale organisatiecultuur. Vervolgens vormen we regressievergelijkingen met als onafhankelijke variabelen de vier cultuurdimensies van Zahra et al. (2004), namelijk groepsoriëntatie, externe oriëntatie, decentralisatie en langetermijnsoriëntatie. Tot slot zullen we voor het testen van de drie laatste hypothesen gebruikmaken van de drie types CEO's als onafhankelijke variabelen. In hetgeen volgt zullen al deze onafhankelijke variabelen apart besproken worden.

3.3.1 Familiale organisatiecultuur

De vragenlijst waarop de database gebaseerd is, omvat een gedeelte van de stellingen van de enquête die werden gebruikt in het onderzoek van Klein, Astrachan en Smyrniotis (2005). Deze onderzoekers stelden vast dat de omvang van de familiale invloed gemeten kan worden aan de hand van drie dimensies, namelijk macht, ervaring en cultuur. Samen vormen deze drie dimensies de F-PEC schaal (Family – Power, Experience, Culture). De subschaal macht verwijst naar hoe dominant de familie is binnen de onderneming. Hierbij wordt er gekeken naar het aantal aandelen dat de familie bezit en of zij ook in het management zetelt. Ervaring heeft betrekking op de totale ervaring die de familie stopt in de onderneming. Cultuur omvat de waarden en de betrokkenheid van de familie. De familiebedrijfscultuur wordt namelijk gevormd door de waarden die de familie belangrijk acht (Klein et al., 2005).

We beschikken over data betreffende de subschaal cultuur van de F-PEC schaal. Deze data geven ons onder andere een beeld over hoe sterk de familie de organisatiecultuur beïnvloedt. Aangezien het gaat over twaalf stellingen die beantwoord dienden te worden op een zevenpuntenschaal, gaan we na of we van deze items één schaal, namelijk de familiale organisatiecultuur, kunnen maken. Om te kijken of factoranalyse in dit geval geschikt is, kunnen we de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) measure of sampling adequacy berekenen. Deze index moet hoger zijn dan 0,5. Dit is hier zeker het geval, want de index neemt een waarde aan van 0,916. Wanneer de waarde hoger dan 0,9 is, wilt dit zeggen dat we er zeker van mogen zijn dat factoranalyse hier geschikt is (Field, 2005).

Een andere manier om te weten te komen of een aantal items één schaal mogen vormen, is het berekenen van de Cronbach's alfa. Deze zal aangeven of de verschillende items intern consistent zijn en dus hetzelfde concept aangeven. De Cronbach's alfa zal een waarde aannemen tussen 0 en 1. Wanneer de waarde van α hoger of gelijk is aan 0,7 dan mogen we van de verschillende items

één schaal maken (Nunnally, 1978). In dit geval is de Cronbach's alpha gelijk aan 0,946 (zie tabel 1) en kunnen we dus aannemen dat er van de twaalf items één schaal gemaakt mag worden.

Tabel 1: Reliability statistics van FamOC

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha based on Standardized Items	N of Items
0,946	0,949	12

Aangezien we van de twaalf items graag één variabele willen maken, zullen we de onderliggende structuur van deze items onderzoeken en kijken of deze items een onderliggende factor bezitten. Dit kan aan de hand van factoranalyse. Factoranalyse wordt gebruikt om te kijken naar de onderliggende patronen en correlaties tussen verschillende items. Tabel 2 geeft weer hoe iedere variabele laadt ten opzichte van de factor. Vermits deze cijfers eerder naar 1 hellen dan naar 0, kunnen we stellen dat de variabelen goed laden. Van de output kunnen we ook aflezen dat er één component wordt geëxtraheerd. De twaalf items wijzen met andere woorden op één bepaalde factor.

Tabel 2: Component matrix van FamOC

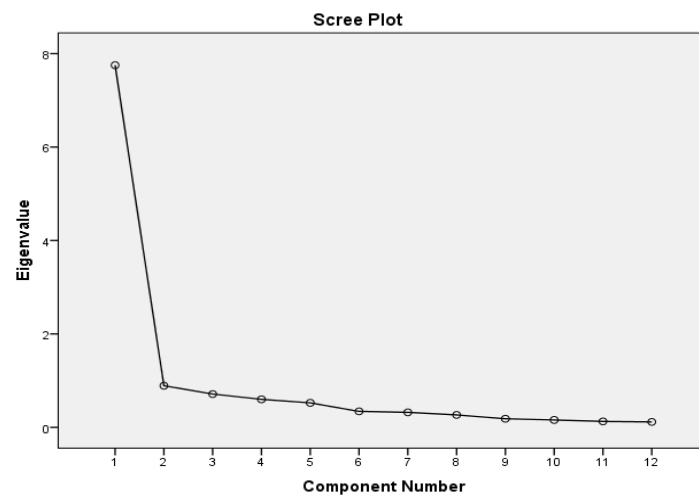
Tabel 3: Item-total statistics van FamOC

Component Matrix^a	
	Component
	1
f_trouw	0,878
f_trots	0,867
f_succes	0,861
f_lot	0,853
f_steun	0,832
f_betrok	0,827
f_waard	0,823
f_doel	0,814
f_bwaard	0,760
f_disc	0,759
f_voord	0,756
f_invl	0,565
Extraction Method: Principal Component Analysis.	
a. 1 components extracted.	

Item-Total Statistics	
	Cronbach's Alpha if Item Deleted
f_invl	0,952
f_waard	0,940
f_bwaard	0,943
f_disc	0,943
f_trouw	0,938
f_trots	0,939
f_voord	0,943
f_doel	0,941
f_lot	0,940
f_betrok	0,940
f_steun	0,940
f_succes	0,939

Uit de gegevens van tabel 3 komt naar voren dat wanneer we het item f_invl zouden verwijderen, de Cronbach's alfa hoger zou zijn dan 0,946. Na het opnieuw uitvoeren van het proces blijkt dat wanneer we het item f_invl weglaten en dus elf items overhouden, de Cronbach's alfa gelijk is aan 0,952. Toch kiezen we ervoor om de twaalf items te behouden, net zoals bij het onderzoek van Klein et al. (2005), vermits het verschil tussen de twee alfa's slechts miniem is en een Cronbach's alfa van 0,946 reeds hoog is. Bovendien toont de factoranalyse aan dat de twaalf items duiden op één factor.

Een andere manier om het aantal factoren te bepalen, is het bekijken van de "Scree Plot". De onderstaande grafiek laat zien dat er duidelijk een verandering plaatsvindt vanaf de waarde 2 op de x-as. De curve wordt namelijk stabiel. Dit heeft tot gevolg dat we mogen veronderstellen dat de verschillende items maar één onderliggende factor bezitten.



Figuur 3: Scree plot van FamOC

Hierna hebben we van deze twaalf items één variabele gemaakt, met name de familiale organisatiecultuur (FamOC). Dit deden we door de gemiddelde waarde te nemen van alle items.

3.3.2 Groepsoriëntatie

Het bovenstaande proces zullen we ook doorlopen voor de vier cultuurdimensies. In de database beschikken we over data in verband met kenmerken van de organisatiecultuur. Deze komen voort uit een reeks stellingen die zijn overgenomen van het onderzoek van Zahra et al. (2004).

De eerste cultuurdimensie die we onder handen nemen is de individuele versus groepsoriëntatie. We beschikken over vier stellingen die beantwoord werden op een zevenpuntschaal. Hierbij duidt een hoge score op een groepsgeoriënteerde organisatiecultuur. Ook nu zullen we de Cronbach's alfa berekenen om te weten te komen of we van de vier items omtrent groepsoriëntatie één schaal mogen maken. De waarde van de Cronbach's alfa blijkt gelijk te zijn aan 0,103 wat duidelijk veel

lager is dan 0,7. Bovendien laadt het item R_ind zeer slecht ten opzichte van de factor. Daarom besluiten we om het item R_ind weg te laten en het proces opnieuw uit te voeren.

Tabel 4: Reliability statistics van Groepsoriëntatie

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha based on Standardized Items	N of Items
0,103	0,296	4

Tabel 5: Component matrix van Groepsoriëntatie

	Component
	1
be_team	0,822
be_cons	0,723
be_groep	0,669
R_ind	-0,447
Extraction Method: Principal Component Analysis.	
a. 1 components extracted.	

Wanneer we het proces opnieuw uitvoeren vinden we de onderstaande gegevens. We merken op dat de Cronbach's alfa gelijk is aan 0,565 en nog steeds niet dicht bij 1 aanleunt. Daarenboven stellen we vast dat wanneer we het item be_groep zouden weglaten, de Cronbach's alfa groter zou zijn.

Tabel 6: Reliability statistics van Groepsoriëntatie_3

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha based on Standardized Items	N of Items
0,565	0,632	3

Tabel 7: Component matrix van Groepsoriëntatie_3

	Component
	1
be_team	0,865
be_cons	0,762
be_groep	0,644
Extraction Method: Principal Component Analysis.	
a. 1 components extracted.	

De Cronbach's alfa blijkt gelijk te zijn aan 0,675 wat inderdaad groter is dan 0,565. Toch moeten we hierbij vermelden dat uit de bovenstaande en onderstaande component matrix blijkt dat zowel wanneer we twee items invoegen als drie items, alle items goed laden ten opzichte van de factor. Ter verduidelijking, de (_2) en de (_3) in de naam duidt aan of het gaat om twee items of om drie.

Tabel 8: Reliability statistics van Groepsoriëntatie_2

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha based on Standardized Items	N of Items
0,675	0,681	2

Tabel 9: Component matrix van Groepsoriëntatie_2

	Component
	1
be_cons	0,871
be_team	0,871
Extraction Method: Principal Component Analysis.	
a. 1 components extracted.	

Vermits we waarnemen dat bij Groepsoriëntatie_2 de items beter laden ten opzichte van de factor en de Cronbach's alfa hoger is dan bij Groepsoriëntatie_3, hebben we besloten om Groepsoriëntatie_2 te gebruiken als onafhankelijke variabele in onze regressievergelijkingen voor het toetsen van de tweede, derde, vierde en vijfde hypothese. De waarde van deze variabele is gelijk aan het gemiddelde van de waarde van de samengevoegde items.

3.3.3 Externe oriëntatie

De volgende cultuurdimensie die we bespreken is de interne versus externe oriëntatie. In de vragenlijst zijn er vijf stellingen omtrent deze culturele dimensie te vinden die moesten beantwoord worden op een zevenpuntenschaal. De score zeven wijst op een extern georiënteerde organisatiecultuur. Net zoals voor de voorgaande onafhankelijke variabelen zullen we ook hier de Cronbach's alfa berekenen.

Tabel 10: Reliability statistics van ExterneOriëntatie_5

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha based on Standardized Items	N of Items
0,721	0,746	5

Tabel 11: Component matrix van ExterneOriëntatie_5

	Component
	1
be_ver	0,827
be_leer	0,782
be_lev	0,753
be_kla	0,708
R_verz	0,428
Extraction Method: Principal Component Analysis.	
a. 1 components extracted.	

De waarde van de Cronbach's alfa is gelijk aan 0,721 wat wil zeggen dat we van de vijf items eventueel één schaal mogen maken. Toch blijkt dat wanneer we het item R_verz zouden verwijderen, de Cronbach's alfa hoger is. Bovendien kunnen we van de bovenstaande component matrix aflezen dat het item R_verz niet zo goed laadt ten opzichte van de factor. Daarom besloten we het proces opnieuw uit te voeren met de vier overige items. Ook hier kunnen we aan de (_4) en de (_5) zien om hoeveel items het gaat.

Tabel 12: Reliability statistics van ExterneOriëntatie_4 Tabel 13: Component matrix van ExterneOriëntatie_4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha based on Standardized Items	N of Items
0,780	0,781	4

Component Matrix^a

	Component
	1
be_ver	0,840
be_leer	0,798
be_lev	0,761
be_kla	0,708
Extraction Method: Principal Component Analysis.	
a. 1 components extracted.	

De Cronbach's alfa is nu gelijk aan 0,780. Dit wijst erop dat de items intern consistent zijn. Verder blijkt uit de componentmatrix dat de vier items goed laden op de factor. Aangezien de Cronbach's alfa in dit geval hoger is en de vier items beter laden op de factor, kiezen we ervoor om in onze regressievergelijkingen te werken met de onafhankelijke variabele ExterneOriëntatie_4. De waarde van deze variabele komt overeen met de gemiddelde waarde van vier van de vijf items die Zahra et al. (2004) oorspronkelijk in hun studie gebruiken, dus exclusief het item R_verz.

3.3.4 Decentralisatie

Onder dit punt bespreken we hoe de data omtrent de derde cultuurdimensie, namelijk centralisatie versus decentralisatie, werden omgevormd tot één variabele. De vragenlijst omvat vier stellingen die beantwoord dienen te worden op een zevenpuntschaal. Er zal sprake zijn van decentralisatie wanneer de waarde gelijk is aan zeven of er dichtbij gelegen is. Ook hier mogen we stellen dat we van de vier items één schaal mogen vormen, omdat de Cronbach's alfa ongeveer gelijk is aan 0,7.

Tabel 14: Reliability statistics van Decentralisatie

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha based on Standardized Items	N of Items
0,656	0,683	4

Tabel 15: Component matrix van Decentralisatie

Component Matrix^a	
	Component
	1
be_staq	0,781
be_comm	0,739
be_decen	0,673
be_open	0,669
Extraction Method: Principal Component Analysis.	
a. 1 components extracted.	

Daarenboven blijken de vier items goed te laden op de factor. We kiezen dus om een nieuwe variabele te maken, Decentralisatie genaamd. Deze variabele vormen we door alle items op te tellen en dan te delen door hun aantal.

3.3.5 Langetermijnnoriëntatie

Betreffende de laatste culturele dimensie, kortetermijn- versus langetermijnnoriëntatie, werden er zeven stellingen opgesteld in de enquête. Deze stellingen dienden beantwoord te worden op een zevenpuntschaal. Bovendien kunnen we deze onderscheiden in twee categorieën. Drie stellingen betreffen strategische controle en de vier overige hebben betrekking op financiële controle. In het onderzoek van Zahra et al. (2004) blijkt dat organisatieculturen die op lange termijn gefocust zijn eerder strategische controle verkiezen en dat kortetermijngeoriënteerde organisatieculturen de financiële controles zullen prefereren. Hieruit blijkt dat we deze data best apart bekijken.

Wanneer we de drie items betreffende strategische controle onder de loep nemen, komen we tot de vaststelling dat deze intern consistent zijn. De Cronbach's alfa is namelijk 0,757 (zie tabel 16), waardoor we van deze drie items één schaal mogen maken. Bovendien blijkt uit de tabel 17 dat alle drie de items goed laden ten opzichte van de factor. Daarom hebben we van de drie items één variabele gemaakt, met name LToriëntatie. Deze geeft de waarde weer van het gemiddelde van de drie items.

Tabel 16: Reliability statistics van LToriëntatie

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha based on Standardized Items	N of Items
0,757	0,757	3

Tabel 17: Component matrix van LToriëntatie

	Component
	1
ev_verg	0,851
ev_inver	0,841
ev_klant	0,768
Extraction Method: Principal Component Analysis. a. 1 components extracted.	

Het onderzoek van de vier items inzake financiële controle verliep hetzelfde. Zoals we kunnen zien in tabel 18, bedraagt de Cronbach's alfa 0,841 wat hoger is dan 0,7. Daarenboven blijkt uit tabel 19 dat de vier items goed tot zeer goed laden op de factor. Dit maakt dat we ook hier van de vier items één variabele gemaakt hebben. Deze noemt KToriëntatie en neemt de waarde van het gemiddelde van de vier items aan.

Tabel 18: Reliability statistics van KToriëntatie

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha based on Standardized Items	N of Items
0,841	0,841	4

Tabel 19: Component matrix van KToriëntatie

	Component
	1
ev_rend	0,892
ev_roa	0,882
ev_kasst	0,806
ev_form	0,710
Extraction Method: Principal Component Analysis. a. 1 components extracted.	

Hierbij merken we echter op dat het de bedoeling is om zowel LToriëntatie als KToriëntatie als onafhankelijke variabelen toe te voegen in de regressievergelijkingen.

3.3.6 Stichter, oprichter, niet-familiale CEO en familiale CEO

In de database beschikken we over informatie van de huidige bedrijfsleider van de onderneming. Deze kan zowel een eerste-generatieondernemer, een familiale opvolger als een manager van

buiten de familie zijn. We zullen van de verschillende type CEO's dummyvariabelen maken zodat er duidelijk blijkt met welke CEO we te maken hebben.

De variabele Stichter geeft weer of de CEO al dan niet de oprichter is van de onderneming. Deze zal de waarde 1 aannemen indien de huidige bedrijfsleider de eerste-generatieondernemer is. Wanneer dit niet het geval is, neemt deze de waarde 0 aan.

De volgende onafhankelijke variabele bepaalt of de CEO een familiale opvolger is. De dummyvariabele Opvolger zal de waarde 1 krijgen wanneer de huidige bedrijfsleider een familiale opvolger is. Deze opvolger kan zowel het eerstgeboren kind, een ander kind of een ander familielid zijn. Wanneer de CEO geen van deze voorgaande personen is, zal de dummy de waarde 0 hebben.

Of de CEO een manager van buiten de familie is, zal weergegeven worden door de dummyvariabele NietFamCEO. Deze zal de waarde 1 aannemen als de huidige bedrijfsleider een niet-familiale CEO is en de waarde 0 indien dit niet zo is.

Tot slot is er nog een onafhankelijke variabele die weergeeft of de huidige bedrijfsleider al dan niet een familiale CEO is. Ook hier gaat het om een dummyvariabele, FamCEO genaamd. Deze zal de waarde 1 hebben indien de huidige bedrijfsleider de eerste generatie ondernemer of een familiale opvolger is. Anders zal deze de waarde 0 hebben omdat er dan sprake zal zijn van een niet-familiale CEO.

3.4 Controlevariabelen

Onder dit punt is het de bedoeling om na te gaan welke bijkomende bedrijfskenmerken buiten onze onafhankelijke variabelen ook van invloed kunnen zijn in de regressiemodellen. Voor het bepalen van deze controlevariabelen hebben we beroep gedaan op een soortgelijke studie (Zahra et al., 2004). Net zoals in de studie van Zahra et al. (2004) voegen wij onder andere de bedrijfsgrootte, de leeftijd van het bedrijf en het type van industrie toe als controlevariabelen.

Aangezien de bedrijfsgrootte een impact kan hebben op de bedrijfsprestaties, kiezen we ervoor om de grootte van de onderneming te controleren. Dit kan gebeuren op verschillende manieren, bijvoorbeeld aan de hand van de totale activa, de omzet, het aantal personeelsleden en de toegevoegde waarde (Becker-Blease, Kaen, Etebari, & Baumann, 2010). Wij kiezen er in deze masterproef voor om, net zoals in de studie van Waddock en Graves (1997) en deze van Core en Guay (2001), twee controlevariabelen te gebruiken voor de bedrijfsgrootte. Onze eerste controlevariabele (LnTotaleActiva) omvat de natuurlijke logaritme van de totale activa van de onderneming. Ook zullen we de bedrijfsgrootte controleren via de natuurlijke logaritme van het aantal personeelsleden, wat leidt tot onze tweede controlevariabele (LnPersoneelsbestand). We hebben deze keuze gemaakt omdat onze regressiemodellen over het algemeen beter zijn wanneer

we beide controlevariabelen voor de grootte van het bedrijf tegelijk toevoegen. Bovendien wijzen de VIF-waarden niet op een probleem van multicollineariteit.

Ook de leeftijd van het bedrijf kan van invloed zijn op de bedrijfsprestaties, daarom betreft de derde controlevariabele (LnLeeftijd) de natuurlijke logaritme van de leeftijd van de onderneming. De leeftijd van het bedrijf omvat het aantal jaren vanaf de stichting van de onderneming (Autio, Sapienza, & Almeida, 2000).

Daarenboven voegen we ook enkele sectordummies toe als controlevariabelen. Deze delen we aan de hand van de Nace-BEL 2008 code op in vier sectoren, namelijk de industriële sector, de bouwnijverheidssector, de sector van de groot- en detailhandel en de dienstensector. We kunnen dus vier dummyvariabelen onderscheiden. De eerste sectordummy, *Nace_Industrie* genaamd, zal de waarde 1 aannemen indien het bedrijf zich in de industriële sector bevindt en de waarde 0 als het gaat om een bedrijf dat actief is in een andere sector. De andere drie sectordummies *Nace_Bouwnijverheid*, *Nace_Handel* en *Nace_Diensten* zijn op dezelfde manier opgebouwd. De dummyvariabele *Nace_Diensten* zal gebruikt worden als referentiecategorie.

Hoofdstuk 4: Empirisch onderzoek

4.1 Beschrijvende analyse

4.1.1 Bedrijfsprestaties

Tabel 20: Bedrijfsprestaties

	N	Minimum	Maximum	Mean	Median	Mode	Std. Deviation
ROA	99	-35,72	62,21	5,3667	4,9200	6,58	10,63081
ROE	96	-94,17	102,02	8,4780	6,6350	3,63	25,20184
CFtoAssets	98	-0,34	0,42	0,0812	0,0754	-0,34 ^a	0,09974

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

De bovenstaande tabel geeft ons een beter inzicht omtrent de data die we beschikken over de afhankelijke variabelen inzake de bedrijfsprestaties. Zo blijken de gemiddelde waarden van alle drie de prestatie maatstaven positief. De maximumwaarden zijn evenzeer positief.

4.1.2 Controlevariabelen

Tabel 21: Continue controlevariabelen (reële waarden)

	N	Min.	Maximum	Mean	Median	Mode	Std. Deviation
TotaleActiva	99	90824	314470153	15864175,75	5207338,00	90824 ^a	37033499,501
Personeelsbestand	96	3	378	57,31	28,00	22 ^a	75,774
Leeftijd	100	13	160	47,67	37,50	23 ^a	30,058

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Tabel 22: Continue controlevariabelen (de natuurlijke logaritmen)

	N	Minimum	Maximum	Mean	Median	Mode	Std. Deviation
LnTotaleActiva	99	11,42	19,57	15,5356	15,4656	11,42 ^a	1,43670
LnPersoneelsbestand	96	1,10	5,93	3,4017	3,3322	3,09 ^a	1,13534
LnLeeftijd	100	2,56	5,08	3,6914	3,6243	3,14 ^a	0,58458

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Voor het beschrijven van de drie continue controlevariabelen hebben we ervoor gekozen om zowel een tabel op te stellen voor de reële waarden van de totale activa, het personeelsbestand en de leeftijd van de onderneming als voor de natuurlijke logaritmen van deze data. Zo krijgen we een

beter beeld over de werkelijke situatie. Uit beide tabellen blijkt dat de maximumwaarden positief zijn. In de tabel die werd opgesteld met de natuurlijke logaritme van de data liggen het gemiddelde en de mediaan uiteraard zeer dicht bij elkaar, wat niet het geval is voor de tabel met de reële waarden.

Tabel 23: Sectoriële dummyvariabelen

	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
IndustrieseCTOR	34	34,0	34,0
Bouwnijverheidsector	20	20,0	54,0
Sector van groot- en detailhandel	18	18,0	72,0
DienstenseCTOR	28	28,0	100,0
Totaal	100	100,0	

In de frequentietabel hierboven kunnen we zien dat in onze dataset de industrieseCTOR het meest vertegenwoordigd is en de sector van groot- en detailhandel het minst vertegenwoordigd is.

4.1.3 Familiale organisatiecultuur en de cultuurdimensies

Tabel 24: Familiale organisatiecultuur

	N	Minimum	Maximum	Mean	Median	Mode	Std. Deviation
Familiale OC	100	1	7	5,5967	5,8333	7	1,25522

Zoals reeds vermeld werd, is de variabele FamOC gelijk aan het gemiddelde van de waarden van twaalf stellingen in verband met de subschaal cultuur van de F-PEC schaal. Aangezien deze stellingen beantwoord werden op een zevenpuntschaal, is het logisch dat de nieuwe samengestelde onafhankelijke variabele (FamOC) een minimum waarde van 1 en een maximum waarde van 7 heeft. Het gemiddelde van deze onafhankelijke variabele is groter dan 4, de centrale waarde van de zevenpuntschaal. Bovendien is de mediaan ongeveer gelijk aan het gemiddelde.

Tabel 25: Percentielen familiale organisatiecultuur

	Percentielen		
	25	50	75
Familiale OC	5,0000	5,8333	6,6250

Uit de bovenstaande tabel blijkt nogmaals dat de waarden van de onafhankelijke variabele FamOC zich eerder dichtbij 7 bevinden dan bij 1. Dit wil onder andere zeggen dat de familie invloed heeft op de bedrijfscultuur. Er zijn met andere woorden in de meerderheid van de bedrijven in de dataset tekens van een familiale organisatiecultuur. Wanneer we de frequentietabel bekijken van deze variabele, blijkt dat slechts tien bedrijven een waarde van kleiner of gelijk aan 4 hebben.

Tabel 26: Cultuurdimensies

	N	Minimum	Maximum	Mean	Median	Mode	Std. Deviation
Groepsoriëntatie_2	100	3,50	7,00	6,0900	6,0000	7,00	0,88586
ExterneOriëntatie_4	100	3,00	7,00	5,6375	5,7500	6,00	0,87572
Decentralisatie	100	2,50	7,00	5,3050	5,2500	4,75	,094854
KToriëntatie	100	1,00	7,00	4,6250	4,7500	5,50	1,39103
LToriëntatie	100	1,00	7,00	4,7867	5,0000	5,33	1,46299

In het voorgaande hoofdstuk werd reeds duidelijk dat deze onafhankelijke variabelen omtrent de cultuurdimensies gevormd worden door het gemiddelde te nemen van de data die we beschikken over de dimensie. De data waarover we beschikken, zijn gebaseerd op stellingen die beantwoord dienden te worden op een zevenpuntenschaal. Hierdoor is het wellicht het geval dat de minimumwaarde gelijk is aan 1 en de maximumwaarde aan 7. We zien echter in de bovenstaande tabel dat de minimumwaarde vaak hoger ligt dan 1. Voor deze cultuurdimensies kunnen we stellen dat de waarden dus hoger gelegen zijn, wat maakt dat de dimensie vaak sterk tot zeer sterk aanwezig is in de bedrijven van onze dataset. Bovendien zijn alle gemiddelde waarden ongeveer gelijk aan de mediaan en groter dan 4, de centrale waarde van de zevenpuntenschaal. Wat nogmaals bevestigt dat we in de meeste bedrijven van de dataset kunnen spreken over een hoge tot zeer hoge mate van aanwezigheid van iedere cultuurdimensie.

Tabel 27: Percentielen cultuurdimensies

	Percentielen		
	25	50	75
Groepsoriëntatie_2	5,5000	6,0000	7,0000
ExterneOriëntatie_4	5,0000	5,7500	6,2500
Decentralisatie	4,7500	5,2500	6,0000
KToriëntatie	4,0000	4,7500	5,5000
LToriëntatie	4,0000	5,0000	5,9167

In de bovenstaande gegevens omtrent de percentielen van de cultuurdimensies constateren we dat de meeste familiebedrijven in onze dataset eerder groeps- en extern georiënteerd zijn. Voor de cultuurdimensies decentralisatie en langetermijnnoriëntatie is dit niet zo uitgesproken. Bij het vormen van onze hypothesen hebben we verondersteld dat familiebedrijven eerder langetermijngeoriënteerd zijn, wat niet zo zeer blijkt uit de bovenstaande tabel. We kunnen ons de vraag stellen of de variabelen KToriëntatie en LToriëntatie de werkelijkheid wel juist voorstellen. Aangezien we met proxies werken, weten we dit nooit met zekerheid omdat deze nooit perfect kunnen meten wat we willen meten. Hierdoor zijn we dus niet zeker of het via gegevens naar voren komt dat wanneer een familiebedrijf de voorkeur geeft aan financiële controle of aan strategische controle dat hun organisatiecultuur respectievelijk kortetermijn- of langetermijngeoriënteerd is. Deze variabelen zijn echter in eerder onderzoek ook als proxies gebruikt om kortetermijn- of langetermijnnoriëntatie te meten (Zahra et al., 2004).

4.1.4 Verschillende types van CEO's

In het vorige hoofdstuk werd reeds duidelijk dat we uit onze data kunnen afleiden of de huidige bedrijfsleider een eerste-generatieondernemer, een familiale opvolger of een manager van buiten de familie is. Voor de familiale opvolger wordt er nog een onderscheid gemaakt tussen drie verschillende types, namelijk het eerstgeboren kind, een ander kind en een ander familielid. In de onderstaande tabel vinden we meer uitleg over hoe de verdeling van de drie types CEO's er juist uitziet.

Tabel 28: Verschillende types CEO's

	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent	
Eerste-generatieondernemer	37	37,0	37,0	
Familiale opvolger				
1.	Eerstgeboren kind	19	19,0	56,0
2.	Ander kind	27	27,0	83,0
3.	Ander familielid	2	2,0	85,0
Manager van buiten de familie		15	15,0	100,0
Totaal		100	100,0	

We stellen vast dat de er in 48 van de 100 bedrijven van onze dataset de familiale opvolger aan de leiding staat. Slechts 15 bedrijven in de dataset hebben een familiale CEO. Hieruit kunnen we concluderen dat de andere 85 bedrijven een familiale CEO hebben.

4.1.5 Correlatie

Onder dit punt is het de bedoeling om de correlatie te berekenen tussen de variabelen die zullen gebruikt worden in de meervoudige lineaire regressies. De correlatietabel kan hieronder (zie tabel 29) teruggevonden worden. De waarden in deze tabel zijn gelegen tussen -1 en 1. Wanneer de correlatie een waarde heeft die dicht bij -1 of 1 ligt of gelijk is aan -1 of 1, kunnen we spreken over multicollineariteit. De correlatietabel is dus één van de manieren waarop multicollineariteit kan opgespoord worden. We kunnen er met andere woorden mee nagaan of er onafhankelijke variabelen zijn die onderling sterk met elkaar correleren waardoor we hun effect op de afhankelijke variabele niet juist kunnen inschatten. Daarom zijn we met behulp van de correlatietabel nagegaan of er correlaties bestaan tussen de onafhankelijke variabelen waarvan de absolute waarde hoger is dan 0,8.

We vonden een correlatie hoger dan 0,8 tussen ROA en ROE, maar ook tussen ROA en CFtoAssets. Dit vormt geen probleem aangezien we deze drie prestatie maatstaven telkens apart zullen gebruiken als afhankelijke variabele van het regressiemodel. Bovendien stellen we vast dat de correlatie tussen de dummyvariabelen NietFamCEO en FamCEO gelijk is aan -1,000. Dit is logisch om dat deze elkaars tegenovergestelde zijn. We kunnen besluiten dat we op basis van de correlatietabel geen multicollineariteit vaststellen.

Tabel 29: Correlatietabel

	ROA	ROE	CFtoAssets	LnTotaleActiva	LnPersoneelsbestand	LnLeeftijd	Nace_Industrie	Nace_Bouwnijverheid	Nace_Handel	FamOC	Groepsoriëntatie_2	Externe Oriëntatie_4	Decentralisatie	KToriëntatie	LToriëntatie	Stichter	Opvolger	NietFamCEO	FamCEO
ROA	1																		
ROE	,824**	1																	
CFtoAssets	,867**	,740**	1																
LnTotaleActiva	,024	,065	-,062	1															
LnPersoneelsbestand	-,038	,023	,010	,529**	1														
LnLeeftijd	-,013	,063	,034	,365**	,116	1													
Nace_Industrie	-,073	-,067	-,009	,307**	,332**	,227*	1												
Nace_Bouwnijverheid	,241*	,197	,181	-,067	-,035	-,114	-,359**	1											
Nace_Handel	-,058	-,075	-,111	-,114	-,080	,154	-,336**	-,234*	1										
FamOC	,097	,005	,052	,136	,125	,039	-,039	,125	,061	1									
Groepsoriëntatie_2	-,020	,042	-,075	,079	,075	,013	-,061	-,051	-,048	,099	1								
ExterneOriëntatie_4	-,031	-,030	-,067	,010	-,081	,113	-,022	-,086	-,014	,126	,542**	1							
Decentralisatie	,057	,090	,028	-,029	-,064	-,055	-,031	,156	-,207*	,139	,400**	,527**	1						
KToriëntatie	-,130	-,100	-,167	,266**	,145	,163	,057	,027	-,127	,266**	,223*	,221*	,301**	1					
LToriëntatie	-,141	-,097	-,158	,212*	,059	,083	,139	,073	-,235*	,065	,136	,227*	,272**	,566**	1				
Stichter	,209*	,078	,094	-,228*	-,244*	-,627**	-,288**	,186	-,089	-,026	-,008	-,002	-,017	-,196	-,106	1			
Opvolger	-,100	-,115	,031	,040	-,005	,529**	,071	-,080	,227*	,094	-,030	,049	,002	,184	,100	-,736**	1		
NietFamCEO	-,142	,055	-,169	,252*	,328**	,107	,290**	-,140	-,197*	-,096	,052	-,066	,020	,008	,004	-,322**	-,404**	1	
FamCEO	,142	-,055	,169	-,252*	-,328**	-,107	-,290**	,140	,197*	,096	-,052	,066	-,020	-,008	-,004	,322**	,404**	-,1,000**	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Via het berekenen van de "variance inflation factor", afgekort VIF, kan er evenzeer worden nagegaan of er al dan niet multicollineariteit aanwezig is. Aangezien voor alle regressiecoëfficiënten in de onderstaande regressiemodellen de VIF-waarden zich tussen 1 en 3,03 bevinden, wat lager is dan de grenswaarde van 10, kunnen we ook aan de hand van deze methode concluderen dat er geen sprake is van multicollineariteit. Daarnaast merken we op dat we voorafgaand aan het uitvoeren van de regressies zijn nagegaan of we enkele uitschieters konden opsporen. De cases die zich relatief ver van het regressievlak bevonden, hebben we bij de regressieanalyse voor iedere afhankelijke variabele weggelaten.

Verder stellen we ook enkele opvallende significante correlaties vast in de bovenstaande correlatietabel. Deze worden in het vetgedrukt weergegeven. Zo blijkt de dummyvariabele Stichter positief gecorreleerd te zijn met ROA. Een familiebedrijf met een stichter als CEO zou met andere woorden positieve financiële bedrijfsprestaties met zich meebrengen. Bij het analyseren van de correlatietabel zien we echter geen significante correlaties tussen de verschillende types CEO's en de cultuurdimensies. Ook tussen de drie prestatie maatstaven en de culturele dimensies stellen we geen significante correlaties vast.

Wel blijkt de familiale organisatiecultuur positief gecorreleerd te zijn met de cultuurdimensie KTorientatie. Dit is echter niet in lijn met hetgeen we verwachtten. De meeste familiebedrijven focussen zich namelijk op de lange termijn (James, 1999; Ward & Aronoff, 1991). Het feit dat de stichters het doel hebben om hun onderneming door te geven aan de volgende generaties, ligt aan de basis van deze vaststelling (Poza, 2007). Aangezien we voor deze correlatie niet echt een verklaring vinden in de bestaande literatuur, is dit een interessant gegeven voor verder onderzoek.

Daarnaast constateren we bij het analyseren van de significante correlaties dat de cultuurdimensie Groepsoriëntatie_2 positief gecorreleerd is met de cultuurdimensies ExterneOriëntatie_4, Decentralisatie en KTorientatie. Een familiebedrijfscultuur die gekenmerkt wordt door collectivisme zou dus ook eerder extern georiënteerd, gedecentraliseerd en kortetermijngeoriënteerd zijn. Dit is mogelijk, aangezien we in de bestaande literatuur reeds tot de vaststelling kwamen dat er verschillende soorten organisatieculturen bestaan met ieder andere eigenschappen of kenmerken.

We stellen ook vast dat de variabele ExterneOriëntatie_4 positief gecorreleerd is met de variabelen Groepsoriëntatie_2, Decentralisatie, KTorientatie en LTorientatie. Dit betekent met andere woorden dat een familiale onderneming met een extern georiënteerde organisatiecultuur wellicht ook groepsgeoriënteerd, gedecentraliseerd, kortetermijngeoriënteerd en langetermijngeoriënteerd is.

Uit de hierboven beschreven correlaties kunnen we afleiden dat Decentralisatie positief gecorreleerd is met de variabelen Groepsoriëntatie_2 en ExterneOriëntatie_4. Verder blijkt deze variabele ook positief gecorreleerd met zowel KTorientatie als LTorientatie. Vervolgens kunnen we uit de voorgaande significante correlaties besluiten dat de cultuurdimensie KTorientatie positief gecorreleerd is met alle andere cultuurdimensies. Dit geldt ook voor de variabele LTorientatie, uitgezonderd het feit dat we echter geen significante positieve correlatie vinden tussen Groepsoriëntatie_2 en LTorientatie.

Op het eerste zicht lijkt het niet bepaald logisch dat de cultuurdimensies kortetermijnnoriëntatie en langetermijnnoriëntatie positief gecorreleerd zijn met elkaar. Bij het bespreken van deze variabelen kwam reeds naar voren dat de organisatiecultuur van de familiebedrijven in onze dataset zowel kortetermijngeoriënteerd als langetermijngeoriënteerd zijn. Bovendien veronderstelden we dat dit wellicht toe te schrijven is aan het gebruik van proxies. Hierbij merken we nu op dat het toch niet zo onbedenkkelijk is dat een organisatiecultuur gefocust is op zowel de korte termijn als op de lange termijn. Zo stellen we in de literatuur vast dat familiebedrijven zowel economische of financiële doelstellingen hebben als niet-economische of familiale doelstellingen (Chrisman, Chua, Pearson, & Barnett, 2012). Hierdoor is het logisch dat de familiale ondernemingen in onze dataset zowel de financiële controle als de strategische controle verkiezen.

Samengevat, kunnen we uit de zojuist aangehaalde correlaties tussen de culturele dimensies concluderen dat een bepaalde cultuurdimensie andere culturele dimensies in de hand werkt. Dit zal op zijn beurt wellicht leiden tot een bepaald type organisatiecultuur.

4.2 Meervoudige lineaire regressie

Voor het testen van onze hypothesen wordt er gebruikgemaakt van meervoudige lineaire regressies. Dit impliceert dat er in ieder regressiemodel meerdere onafhankelijke variabelen zullen geplaatst worden tegenover de afhankelijke variabele.

4.2.1 Effect van de familiale organisatiecultuur op de bedrijfsprestaties

Bij het vormen van de eerste hypothese werd reeds duidelijk dat we veronderstellen dat familiebedrijven vaak beschikken over unieke immateriële resources zoals hun organisatiecultuur waardoor ze beter kunnen presteren dan niet-familiebedrijven. We verwachten daarom dat de onafhankelijke variabele FamOC die ons inzicht geeft in hoeverre een familiale organisatiecultuur aanwezig is, een positief verband zal vertonen met zowel ROA, ROE als CFtoAssets. We voegen daarbij nog enkele controlevariabelen toe, zoals de natuurlijke logaritme van de totale activa, de natuurlijke logaritme van de leeftijd en de natuurlijke logaritme van het personeelsbestand van de onderneming. Aangezien uit onderzoek bleek dat kleinere bedrijven betere prestaties zouden neerzetten dan grotere bedrijven en deze bedrijfsprestaties zouden verminderen naargelang de leeftijd (Lee, 2006), veronderstellen we dat deze variabelen eerder een negatief verband zullen hebben met de afhankelijke variabelen ROA, ROE en CFtoAssets. Daarenboven voegen we ook enkele sectoriële dummyvariabelen toe aan de regressievergelijkingen. Deze dienen vooral als controlevariabelen, wat maakt dat we niet echt geïnteresseerd zijn in hoe deze geïnterpreteerd moeten worden ten opzichte van de referentiecategorie, de dienstensector.

Om onze eerste hypothese te toetsen stellen we de volgende regressievergelijkingen op:

1. $ROA = \beta_0 + \beta_1*(LnTotaleActiva) + \beta_2*(LnPersoneelsbestand) + \beta_3*(LnLeeftijd) + \beta_4*(Nace_Industrie) + \beta_5*(Nace_Bouwnijverheid) + \beta_6*(Nace_Handel) + \beta_7*(FamOC) + \epsilon$
2. $ROE = \beta_0 + \beta_1*(LnTotaleActiva) + \beta_2*(LnPersoneelsbestand) + \beta_3*(LnLeeftijd) + \beta_4*(Nace_Industrie) + \beta_5*(Nace_Bouwnijverheid) + \beta_6*(Nace_Handel) + \beta_7*(FamOC) + \epsilon$
3. $CFtoAssets = \beta_0 + \beta_1*(LnTotaleActiva) + \beta_2*(LnPersoneelsbestand) + \beta_3*(LnLeeftijd) + \beta_4*(Nace_Industrie) + \beta_5*(Nace_Bouwnijverheid) + \beta_6*(Nace_Handel) + \beta_7*(FamOC) + \epsilon$

Ter vereenvoudiging hebben we de drie regressiemodellen genummerd. Deze nummering is willekeurig gekozen en dient enkel om de bespreking van de resultaten gemakkelijker te maken. Een samenvattende tabel van de resultaten van de drie bovenstaande regressiemodellen is te vinden in bijlage 1.

Tabel 30: F-waarden en determinatiecoëfficiënten regressies hypothese 1

Regressie	1	2	3
F-waarde	1,268	1,401	1,056
R²	0,105	0,120	0,081

Uit tabel 30 blijkt dat in het tweede regressiemodel met ROE als afhankelijke variabele er 12% van de variantie van deze variabele wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen. Voor de regressiemodellen met ROA en CFtoAssets als afhankelijke variabele is dit minder. Bovendien blijken alle drie de modellen niet significant wanneer we naar hun F-waarde kijken. De oorzaak hiervan ligt waarschijnlijk aan het feit dat de regressies uitgevoerd zijn met een kleine sample. Aangezien de drie bovenstaande regressiemodellen niet significant zijn, moeten we zeker en vast voorzichtig zijn met de uitspraken die we doen.

Bij het analyseren van de samenvattende tabel (zie bijlage 1) stellen we vast dat de variabele Familiale organisatiecultuur in geen enkele regressie significant is. Om deze reden hebben we de onderstaande tabel opgesteld, die per variabele de regressiecoëfficiënt en zijn t-waarde weergeeft. Zo kunnen we gemakkelijker zien welke regressiecoëfficiënt een absolute t-waarde heeft die groter is dan 1. Ter vereenvoudiging hebben we de t-waarden van welke de absolute waarde groter dan of gelijk is aan 1, aangeduid in vetcursief. Wanneer er sprake is van een onafhankelijke variabele met een regressiecoëfficiënt die een absolute t-waarde heeft die groter is dan 1, wilt dit zeggen dat er een indicatie is dat deze onafhankelijke variabele een effect heeft op de afhankelijke variabele. Het is mogelijk dat dit effect wel significant zou zijn, in het geval dat we met een grotere dataset zouden hebben kunnen werken.

Tabel 31: T-waarden regressies hypothese 1

	Regressie 1		Regressie 2		Regressie 3	
	ROA		ROE		CFtoAssets	
	B	t	B	t	B	t
Constant	-1,941	-0,270	9,970	0,629	0,150	1,392
LN Totale activa	-0,180	-0,347	-1,708	-1,562	-0,011	-1,390
LN Personeelsbestand	0,792	1,291	2,649	2,057	0,012	1,349
LN Leeftijd	2,380	2,189	2,943	1,281	0,028	1,737
Nace_Industrie	-0,594	-0,382	2,722	0,802	0,002	0,082
Nace_Bouwnijverheid	-0,465	-0,276	3,126	0,852	0,008	0,321
Nace_Handel	-2,948	-1,644	-1,237	-0,335	-0,033	-1,254
Familiale OC	-0,087	-0,169	0,863	0,818	-0,007	-0,901

Het negatieve verband dat we in de literatuur vaststellen tussen de financiële bedrijfsprestaties en de bedrijfsgrootte en tussen de financiële bedrijfsprestaties en de leeftijd van de onderneming, komt niet zo zeer naar boven wanneer we de resultaten in de bovenstaande tabel analyseren. Er zijn namelijk aanwijzingen dat familiale ondernemingen met een groter personeelsbestand betere financiële bedrijfsprestaties neerzetten. Dit is echter niet in lijn met onze verwachtingen, aangezien we in de literatuur vaststelden dat kleinere ondernemingen beter zouden presteren dan grotere ondernemingen (Lee, 2006). Hierbij merken we op dat er sprake kan zijn van schaalvoordelen waardoor grote bedrijven betere prestaties kunnen neerzetten dan kleine bedrijven. Toch wijst de andere maatstaf voor de grootte van de onderneming, met name de totale activa, op een negatief verband met de financiële bedrijfsprestaties wat wel strookt met onze verwachtingen. Een familiebedrijf zou met andere woorden minder goed presteren indien deze over meer totale activa bezit en dus beschouwd wordt als een groot bedrijf.

Daarnaast suggereren de resultaten in de bovenstaande tabel dat in onze dataset een ouder familiebedrijf betere financiële bedrijfsprestaties neerzet ten opzichte van een jonger familiebedrijf. Terwijl we in de literatuur net vaststelden dat jongere familiebedrijven beter zouden presteren dan oudere (Anderson & Reeb, 2003). De levenscyclus van ondernemingen kan een verklaring geven voor onze bevindingen. Een onderneming doorloopt namelijk meerdere fasen. Dit zijn de volgende: de startfase, de groeifase, de maturiteitsfase en de teruggangsfase. De bedrijfsprestaties zijn afhankelijk van de fase waarin de onderneming zich bevindt (Zoltners, Sinha, & Lorimer, 2006). Wellicht bevinden de oudere familiebedrijven in onze dataset zich nog niet in de teruggangsfase waarin de bedrijfsprestaties afnemen.

Verder vinden we in tabel 31 voor de onafhankelijke variabele Familiale organisatiecultuur in de regressie met ROE als afhankelijke variabele een positieve waarde. In de regressiemodellen met de ROA en de CFtoAssets als afhankelijke variabele stellen we tegen onze verwachtingen in echter een negatieve waarde vast voor de variabele Familiale organisatiecultuur. Hoewel er in voorgaand onderzoek gevonden wordt dat een familiale organisatiecultuur een positief effect heeft op de financiële bedrijfsprestaties, kunnen we dit niet bewijzen aan de hand van onze resultaten. Het is

mogelijk dat we dit positieve effect niet vinden omdat er in de literatuur ook aanwijzingen zijn van een negatieve effect van de familiale organisatiecultuur op de financiële bedrijfsprestaties. Zo zouden familiebedrijven gekenmerkt worden door lagere bedrijfsprestaties (dan niet-familiebedrijven) omwille van enkele negatieve eigenschappen zoals nepotisme (Perrow, 1972). Bovendien bestaat er in familiebedrijven het gevaar om te conservatief te zijn, vast te roesten in tradities of dergelijke (Zahra et al. 2004).

Daar we via onze dataset geen eenduidig significante positieve invloed vinden van de familiale organisatiecultuur op de financiële bedrijfsprestaties, kunnen we de eerste hypothese noch aanvaarden noch verwerpen. Dit is wellicht toe te schrijven aan het feit dat de familiale organisatiecultuur sterk kan verschillen per familiebedrijf, aangezien familiebedrijven een enorm heterogene groep omvatten. Vandaar zullen we in wat volgt, het verband tussen de financiële bedrijfsprestaties en de verschillende dimensies van de organisatiecultuur onder de loep nemen.

4.2.2 Effect van de cultuurdimensies op de bedrijfsprestaties

Onder dit punt zullen we bespreken hoe we tewerk zijn gegaan om de tweede tot en met de vijfde hypothese te toetsen. Hierbij gaan we na of een groepsgeoriënteerde, een extern georiënteerde, een gedecentraliseerde en een langetermijngeoriënteerde organisatiecultuur een positief effect hebben op de financiële bedrijfsprestaties, met name ROA, ROE en CFtoAssets. De onafhankelijke variabelen die we gebruiken in onze regressiemodellen zijn: Groepsoriëntatie_2, ExterneOriëntatie_4, Decentralisatie, KToriëntatie en LToriëntatie. Verder voegen we dezelfde controlevariabelen toe als in het voorgaande punt. De regressievergelijkingen die we gebruikt hebben om de tweede, derde, vierde en vijfde hypothese te toetsen zijn de volgende:

$$1. \text{ROA} = \beta_0 + \beta_1 * (\text{LnTotaleActiva}) + \beta_2 * (\text{LnPersoneelsbestand}) + \beta_3 * (\text{LnLeeftijd}) + \beta_4 * (\text{Nace_Industrie}) + \beta_5 * (\text{Nace_Bouwnijverheid}) + \beta_6 * (\text{Nace_Handel}) + \beta_7 * (\text{Groepsoriëntatie}_2) + \beta_8 * (\text{ExterneOriëntatie}_4) + \beta_9 * (\text{Decentralisatie}) + \beta_{10} * (\text{KToriëntatie}) + \beta_{11} * (\text{LToriëntatie}) + \varepsilon$$

$$2. \text{ROE} = \beta_0 + \beta_1 * (\text{LnTotaleActiva}) + \beta_2 * (\text{LnPersoneelsbestand}) + \beta_3 * (\text{LnLeeftijd}) + \beta_4 * (\text{Nace_Industrie}) + \beta_5 * (\text{Nace_Bouwnijverheid}) + \beta_6 * (\text{Nace_Handel}) + \beta_7 * (\text{Groepsoriëntatie}_2) + \beta_8 * (\text{ExterneOriëntatie}_4) + \beta_9 * (\text{Decentralisatie}) + \beta_{10} * (\text{KToriëntatie}) + \beta_{11} * (\text{LToriëntatie}) + \varepsilon$$

$$3. \text{CFtoAssets} = \beta_0 + \beta_1 * (\text{LnTotaleActiva}) + \beta_2 * (\text{LnPersoneelsbestand}) + \beta_3 * (\text{LnLeeftijd}) + \beta_4 * (\text{Nace_Industrie}) + \beta_5 * (\text{Nace_Bouwnijverheid}) + \beta_6 * (\text{Nace_Handel}) + \beta_7 * (\text{Groepsoriëntatie}_2) + \beta_8 * (\text{ExterneOriëntatie}_4) + \beta_9 * (\text{Decentralisatie}) + \beta_{10} * (\text{KToriëntatie}) + \beta_{11} * (\text{LToriëntatie}) + \varepsilon$$

De nummering van de regressiemodellen is willekeurig gekozen en dient enkel ter vereenvoudiging van het bespreken van de resultaten. In bijlage 2 is een tabel te vinden met een samenvatting van

de resultaten van de drie regressies die het toetsen van de tweede, derde, vierde en vijfde hypothese mogelijk maken.

Tabel 32: F-waarden en determinatiecoëfficiënten regressies hypothesen 2-5

Regressie	1	2	3
F-waarde	1,175	1,540	1,124
R ²	0,152	0,199	0,134

De bovenstaande tabel geeft ondermeer een samenvatting van de F-waarden van de drie regressies. Wat direct opvalt, is dat deze allemaal niet significant zijn. Dit impliceert dat alle drie de regressiemodellen niet significant zijn. Wellicht is dit te wijten aan het feit dat we een kleine sample hebben gebruikt. We zullen dus ook hier voorzichtig moeten zijn met het doen van uitspraken. Daarnaast bedraagt de determinatiecoëfficiënt (R²) 0,199 of minder, waardoor 19,9% of minder van de variantie in de afhankelijke variabele verklaard wordt door de afhankelijke variabelen.

Wanneer we kijken naar de samenvattende tabel van de resultaten die terug te vinden is in bijlage 2, valt op dat geen enkele regressiecoëfficiënt (β_i) van de culturele dimensies significant is op het 1%, 5% of 10% significantieniveau. Om toch voorzichtig enkele uitspraken te doen, hebben we de onderstaande tabel ontworpen waarin zowel de bèta-coëfficiënt als zijn t-waarde van de variabelen vermeld worden. Ook hier werden de t-waarden van welke de absolute waarde groter dan of gelijk aan 1 is, aangeduid in vetkursief. Dit geeft met name aan dat er een indicatie is dat de onafhankelijke variabele een effect heeft op de afhankelijke variabele. We vermoeden dat dit effect wel significant zou zijn, indien we zouden hebben kunnen werken met een grotere dataset.

Tabel 33: T-waarden regressies hypothesen 2-5

	Regressie 1		Regressie 2		Regressie 3	
	ROA		ROE		CFtoAssets	
	B	t	B	t	B	t
Constant	-6,397	-0,775	6,890	0,385	0,096	0,779
LN Totale activa	0,084	0,153	-0,401	-0,347	-0,008	-0,960
LN Personeelsbestand	0,728	1,162	2,576	2,005	0,013	1,377
LN Leeftijd	2,239	2,006	2,127	0,920	0,032	1,962
Nace_Industrie	-0,377	-0,232	2,757	0,801	0,000	0,013
Nace_Bouwnijverheid	0,019	0,011	4,822	1,311	0,005	0,193
Nace_Handel	-2,903	-1,590	-2,480	-0,670	-0,042	-1,575
Groepsoriëntatie_2	0,574	0,659	-1,597	-0,885	-0,002	-0,206
ExterneOriëntatie_4	0,208	0,236	1,316	0,730	-0,003	-0,269
Decentralisatie	0,112	0,139	1,423	0,861	0,012	1,123
KToriëntatie	-0,724	-1,402	-0,823	-0,789	-0,011	-1,499
LToriëntatie	-0,297	-0,573	-2,147	-1,913	-0,006	-0,860

Uit de drie regressiemodellen blijkt dat de absolute t-waarde van de regressiecoëfficiënt van de natuurlijke logaritme van het personeelsbestand van de onderneming groter is dan 1. Dit is ook het geval voor de absolute t-waarde van de regressiecoëfficiënt van de natuurlijke logaritme van de leeftijd van de onderneming in regressie 1 en 3. Allen blijken een positief verband te hebben met de financiële bedrijfsprestaties. Dit is eigenlijk tegen onze verwachtingen in, aangezien wij ervan uit gingen dat kleinere bedrijven beter zouden presteren dan grotere en deze prestaties zouden afnemen naargelang de leeftijd (Lee, 2006). Zoals reeds werd aangehaald, kunnen deze bevindingen verklaard worden door schaalvoordelen die gepaard gaan met grotere bedrijfsomvang en door de fase van de levenscyclus waarin de onderneming zich bevindt.

De absolute t-waarde van de bèta-coëfficiënt van de dummyvariabele betreffende de bouwnijverheidssector heeft in het tweede regressiemodel een waarde hoger dan 1 en zou betere bedrijfsprestaties opleveren dan de dienstensector, die als referentiecategorie beschouwd wordt. Ook voor de dummyvariabele aangaande de sector van detail- en groothandel heeft de bèta-coëfficiënt een absolute t-waarde die groter is dan 1. We constateren echter een negatief teken, wat impliceert dat deze sector slechtere bedrijfsprestaties zou neerzetten dan de dienstensector.

Verder zien we in regressie 3 dat de absolute t-waarde van de regressiecoëfficiënt van de cultuurdimensie Decentralisatie 1,123 bedraagt, wat groter is dan 1, en dat deze de CFtoAssets positief zou beïnvloeden. Dit is net zoals we vooropgesteld hebben in onze vierde hypothese, waarin we de veronderstelling deden dat een gedecentraliseerde organisatiecultuur zou leiden tot betere bedrijfsprestaties. We stellen dus vast dat onze resultaten voorzichtig suggereren dat er in de bestaande literatuur terecht wordt uitgegaan van een positief effect van decentralisatie op de financiële bedrijfsprestaties. Toch kunnen we de vierde hypothese niet aanvaarden, omdat het regressiemodel niet significant is.

Vervolgens komen we tot de constatering dat in regressie 1 en 3 de bèta-coëfficiënt van de culturele dimensie Kortetermijnoriëntatie een negatief teken heeft en dat deze in beide regressies een absolute t-waarde heeft die hoger is dan 1. Dit impliceert dat een focus op korte termijn een negatieve impact heeft op zowel de ROA als de CFtoAssets. Dit is conform onze verwachtingen. We veronderstelden namelijk dat er vaak meer bespaard kan worden door het aangaan van langetermijnprojecten in plaats van kortetermijnprojecten, aangezien kortetermijnprojecten op langere termijn niet winstgevend blijken te zijn, ook al leveren ze vaak onmiddellijk een hoge potentiële payback op. De resultaten geven voorzichtig weer dat we terecht een negatief effect van kortetermijnoriëntatie op de bedrijfsprestaties veronderstelden.

Tot slot blijkt uit regressie 2 dat de regressiecoëfficiënt van de onafhankelijke variabele Langetermijnoriëntatie een absolute t-waarde heeft die groter is dan 1 en dat deze een negatieve impact zou hebben op de ROE. Deze uitkomst is echter het tegenovergestelde van onze verwachtingen, aangezien wij net veronderstelden dat een op langetermijngefocuste organisatiecultuur betere bedrijfsprestaties met zich mee zou brengen. Daarom gingen we in de literatuur op zoek naar een verklaring hiervoor.

We stelden reeds vast dat familiebedrijven zowel economische of financiële doelstellingen hebben als niet-economische of familiale doelstellingen (Chrisman et al., 2012). Zo zal de familie bijvoorbeeld steeds de volledige controle over de onderneming willen handhaven (Gómez-Mejía, Núñez-Nickel, & Guttierrez, 2001). Het gaat soms zelfs zo ver dat de familie het belangrijker vindt om te allen tijde de controle te behouden over het bedrijf, ook al gaat dit ten koste van de prestaties van de onderneming (Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson, & Moyano-Fuentes, 2007). Het groeien tot een ware familiedynastie is voor hen dus een prioriteit, zelfs als dit slechte financiële bedrijfsprestaties tot gevolg heeft. Het is duidelijk dat zo'n langetermijndoelstelling een negatieve impact heeft op de financiële prestaties van de onderneming. Daar onze bekomen resultaten eerder een negatieve invloed suggereren van een langetermijngeoriënteerde organisatiecultuur op de financiële prestaties van een familiebedrijf, stellen we onze vijfde hypothese in vraag.

Samengevat, stellen we vast dat de voorgaande tabel meestal het verwachte verband tussen de cultuurdimensies en de bedrijfsprestaties weergeeft. Enkel voor de cultuurdimensie langetermijnorientatie zien we dat alle drie de regressies een negatief verband met de bedrijfsprestaties weergeven. Bovendien valt het op dat we voor de culturele dimensies groepsoriëntatie en externe oriëntatie geen absolute t-waarden vinden die groter zijn dan 1, waardoor we hierover geen uitspraken kunnen doen. Inzake de controlevariabelen omtrent de grootte en de leeftijd van de onderneming stellen we vast dat de resultaten van de regressies niet altijd hetzelfde verband weergeven dat we oorspronkelijk verwachtten. Ook betreffende deze resultaten kunnen we niets met volledige zekerheid zeggen.

4.2.3 Verband tussen het type CEO en de kenmerken van de organisatiecultuur

Om de drie laatste hypothesen te toetsen hebben we meerdere regressievergelijkingen opgesteld. De afhankelijke variabele van deze regressies is telkens één van de cultuurdimensies, namelijk Groepsoriëntatie_2, ExterneOriëntatie_4, Decentralisatie, KTorientatie of LTorientatie. De controlevariabelen blijven dezelfde als in de vorige regressiemodellen. We voegen hierbij nog enkele andere onafhankelijke variabelen toe, namelijk één of twee dummyvariabelen die weergeven met welk type bedrijfsleider we te maken hebben. Dit heeft tot gevolg dat we met verschillende referentiecategorieën werken. Voorbeelden van een reeks regressievergelijkingen zijn:

1.
$$\text{Groepsoriëntatie}_2 = \beta_0 + \beta_1 * (\text{LnTotaleActiva}) + \beta_2 * (\text{LnPersoneelsbestand}) + \beta_3 * (\text{LnLeeftijd}) + \beta_4 * (\text{Nace_Industrie}) + \beta_5 * (\text{Nace_Bouwnijverheid}) + \beta_6 * (\text{Nace_Handel}) + \beta_7 * (\text{Stichter}) + \beta_8 * (\text{Opvolger}) + \varepsilon$$
2.
$$\text{ExterneOriëntatie}_4 = \beta_0 + \beta_1 * (\text{LnTotaleActiva}) + \beta_2 * (\text{LnPersoneelsbestand}) + \beta_3 * (\text{LnLeeftijd}) + \beta_4 * (\text{Nace_Industrie}) + \beta_5 * (\text{Nace_Bouwnijverheid}) + \beta_6 * (\text{Nace_Handel}) + \beta_7 * (\text{Stichter}) + \beta_8 * (\text{Opvolger}) + \varepsilon$$

$$3. \text{ Decentralisatie} = \beta_0 + \beta_1 * (\text{LnTotaleActiva}) + \beta_2 * (\text{LnPersoneelsbestand}) + \beta_3 * (\text{LnLeeftijd}) + \beta_4 * (\text{Nace_Industrie}) + \beta_5 * (\text{Nace_Bouwnijverheid}) + \beta_6 * (\text{Nace_Handel}) + \beta_7 * (\text{Stichter}) + \beta_8 * (\text{Opvolger}) + \epsilon$$

$$4. \text{ KToriëntatie} = \beta_0 + \beta_1 * (\text{LnTotaleActiva}) + \beta_2 * (\text{LnPersoneelsbestand}) + \beta_3 * (\text{LnLeeftijd}) + \beta_4 * (\text{Nace_Industrie}) + \beta_5 * (\text{Nace_Bouwnijverheid}) + \beta_6 * (\text{Nace_Handel}) + \beta_7 * (\text{Stichter}) + \beta_8 * (\text{Opvolger}) + \epsilon$$

$$5. \text{ LToriëntatie} = \beta_0 + \beta_1 * (\text{LnTotaleActiva}) + \beta_2 * (\text{LnPersoneelsbestand}) + \beta_3 * (\text{LnLeeftijd}) + \beta_4 * (\text{Nace_Industrie}) + \beta_5 * (\text{Nace_Bouwnijverheid}) + \beta_6 * (\text{Nace_Handel}) + \beta_7 * (\text{Stichter}) + \beta_8 * (\text{Opvolger}) + \epsilon$$

We stelden nog gelijkaardige regressievergelijkingen op met de familiale opvolger en de niet-familiale CEO als onafhankelijke variabelen, maar ook met de stichter en de niet-familiale CEO als onafhankelijke variabelen. Vervolgens werden evenzeer regressies uitgevoerd met enkel de niet-familiale CEO als onafhankelijke variabele en met alleen de familiale CEO als onafhankelijke variabele.

Samenvattende tabellen van de resultaten van alle regressies die werden gevoerd voor het toetsen van de zesde, zevende en achtste hypothese zijn te vinden in bijlage 3. Ter vereenvoudiging van het bespreken van de resultaten hebben we ook hier de regressies een nummer gegeven. Deze nummering is willekeurig gekozen.

Tabel 34: F-waarden en determinatiecoëfficiënten regressies (1-5) hypothesen 6-8

Regressie	1	2	3	4	5
F-waarde	0,481	0,784	1,084	2,015*	1,527
R²	0,042	0,068	0,092	0,163	0,127

Tabel 35: F-waarden en determinatiecoëfficiënten regressies (6-10) hypothesen 6-8

Regressie	6	7	8	9	10
F-waarde	0,481	0,784	1,084	2,015*	1,527
R²	0,042	0,068	0,092	0,163	0,127

Tabel 36: F-waarden en determinatiecoëfficiënten regressies (11-15) hypothesen 6-8

Regressie	11	12	13	14	15
F-waarde	0,481	0,784	1,084	2,015*	1,527
R²	0,042	0,068	0,092	0,163	0,127

Tabel 37: F-waarden en determinatiecoëfficiënten regressies (16-20) hypothesen 6-8

Regressie	16	17	18	19	20
F-waarde	0,538	0,574	1,254	1,397	1,618
R²	0,041	0,044	0,092	0,104	0,118

Tabel 38: F-waarden en determinatiecoëfficiënten regressies (21-25) hypothesen 6-8

Regressie	21	22	23	24	25
F-waarde	0,538	0,574	1,254	1,397	1,618
R²	0,041	0,044	0,092	0,104	0,118

In de bovenstaande tabellen vinden we de F-waarden en de determinatiecoëfficiënten van de 25 regressies. We zien dat er drie van vijftwintig regressies significant zijn op het 10% significantieniveau. De andere regressiemodellen zijn niet significant, wat waarschijnlijk komt doordat we gewerkt hebben met een kleine sample. Dit impliceert dat we voorzichtig moeten zijn met het bespreken van de resultaten. De grootste determinatiecoëfficiënt (R^2) bedraagt 0,163. Dit wil zeggen dat in de 25 regressiemodellen 16,3% of minder van de variantie in de afhankelijke variabele verklaard wordt door de afhankelijke variabelen.

Bij het analyseren van de samenvattende tabellen van de resultaten van alle regressies die werden gevoerd voor het toetsen van de zesde, zevende en achtste hypothese (zie bijlage 3), stellen we vast dat er slechts vier regressiecoëfficiënten van de dummyvariabelen betreffende de bedrijfsleider significant zijn op het 10% significantieniveau. Dit is waarom we de onderstaande tabellen opgesteld hebben. In deze tabellen vinden we de regressiecoëfficiënten en t-waarden terug van alle variabelen in de regressiemodellen. De t-waarden van welke de absolute waarde groter dan of gelijk aan 1 is, werden reeds aangeduid in vetcursief. Dit maakt het gemakkelijker om met een zekere voorzichtigheid enkele resultaten te interpreteren. Indien een onafhankelijke variabele een regressiecoëfficiënt heeft waarvan de t-waarde groter is dan 1, duidt dit op het feit dat de onafhankelijke variabele een effect zou hebben op de afhankelijke variabele. Het kan zijn dat wanneer we met een grotere dataset gewerkt zouden hebben kunnen werken, dit effect wel significant zou zijn.

Tabel 39: T-waarden regressies (1-5) met stichter en opvolger als onafhankelijke variabelen

	Regressie 1		Regressie 2		Regressie 3		Regressie 4		Regressie 5	
	Groepsoriëntatie_2		ExterneOriëntatie_4		Decentralisatie		KToriëntatie		LToriëntatie	
	B	t	B	t	B	t	B	t	B	t
Constant	5,310	4,270	5,226	4,497	6,143	4,978	2,258	1,439	2,688	1,562
LN Totale activa	0,022	0,260	-0,080	-0,983	-0,070	-0,806	0,194	1,806	0,168	1,404
LN Personeelsbestand	0,084	0,804	0,003	0,035	-0,035	-0,339	0,034	0,258	-0,024	-0,169
LN Leeftijd	0,123	0,549	0,416	2,001	0,187	0,805	-0,176	-0,614	-0,118	-0,381
Nace_Industrie	-0,432	-1,671	-0,023	-0,094	-0,037	-0,145	-0,358	-1,084	-0,136	-0,376
Nace_Bouwnijverheid	-0,238	-0,868	-0,235	-0,920	0,346	1,269	0,145	0,419	0,010	0,026
Nace_Handel	-0,318	-1,073	-0,194	-0,705	-0,424	-1,443	-0,866	-2,264	-1,106	-2,584
Stichter	-0,015	-0,044	0,488	1,556	-0,330	-0,993	-0,032	-0,078	0,288	0,622
Opvolger	-0,108	-0,371	0,112	0,413	-0,324	-1,083	0,792	2,190	0,642	1,595

Tabel 40: T-waarden regressies (6-10) met opvolger en niet-familiale CEO als onafhankelijke variabelen

	Regressie 6		Regressie 7		Regressie 8		Regressie 9		Regressie 10	
	Groepsoriëntatie_2		ExterneOriëntatie_4		Decentralisatie		KToriëntatie		LToriëntatie	
	B	t	B	t	B	t	B	t	B	t
Constant	5,296	4,602	5,713	5,277	5,813	5,088	2,226	1,528	2,976	1,859
LN Totale activa	0,022	0,260	-0,080	-0,983	-0,070	-0,806	0,194	1,806	0,168	1,404
LN Personeelsbestand	0,084	0,804	0,003	0,035	-0,035	-0,339	0,034	0,258	-0,024	-0,169
LN Leeftijd	0,123	0,549	0,416	2,001	0,187	0,805	-0,176	-0,614	-0,118	-0,381
Nace_Industrie	-0,432	-1,671	-0,023	-0,094	-0,037	-0,145	-0,358	-1,084	-0,136	-0,376
Nace_Bouwnijverheid	-0,238	-0,868	-0,235	-0,920	0,346	1,269	-0,145	-0,419	0,010	0,026
Nace_Handel	-0,318	-1,073	-0,194	-0,705	-0,424	-1,443	-0,866	-2,264	-1,106	-2,584
Opvolger	-0,094	-0,349	-0,376	-1,485	0,005	0,020	0,824	2,406	0,354	0,948
Niet-familiale CEO	0,015	0,044	-0,488	-1,556	0,330	0,993	0,032	0,078	-0,288	-0,622

Tabel 41: T-waarden regressies (11-15) met stichter en niet-familiale CEO als onafhankelijke variabelen

	Regressie 11		Regressie 12		Regressie 13		Regressie 14		Regressie 15	
	Groepsoriëntatie_2		ExterneOriëntatie_4		Decentralisatie		KToriëntatie		LToriëntatie	
	B	t	B	t	B	t	B	t	B	t
Constant	5,202	4,229	5,338	4,717	5,819	4,830	3,049	1,981	3,330	1,985
LN Totale activa	0,022	0,260	-0,080	-0,983	-0,070	-0,806	0,194	1,806	0,168	1,404
LN Personeelsbestand	0,084	0,804	0,003	0,035	-0,035	-0,339	0,034	0,258	-0,024	-0,169
LN Leeftijd	0,123	0,549	0,416	2,001	0,187	0,805	-0,176	-0,614	-0,118	-0,381
Nace_Industrie	-0,432	-1,671	-0,023	-0,094	-0,037	-0,145	-0,358	-1,084	-0,136	-0,376
Nace_Bouwnijverheid	-0,238	-0,868	-0,235	-0,920	0,346	1,269	-0,145	-0,419	0,010	0,026
Nace_Handel	-0,318	-1,073	-0,194	-0,705	-0,424	-1,443	-0,866	-2,264	-1,106	-2,584
Stichter	0,094	0,349	0,376	1,485	-0,005	-0,020	-0,824	-2,406	-0,354	-0,948
Niet-familiale CEO	0,108	0,371	-0,112	-0,412	0,324	1,083	-0,792	-2,190	-0,642	-1,595

Tabel 42: T-waarden regressies (16-20) met niet-familiale CEO als onafhankelijke variabele

	Regressie 16		Regressie 17		Regressie 18		Regressie 19		Regressie 20	
	Groepsoriëntatie_2		ExterneOriëntatie_4		Decentralisatie		KToriëntatie		LToriëntatie	
	B	t	B	t	B	t	B	t	B	t
Constant	5,340	4,693	5,843	5,377	5,811	5,149	1,763	1,188	2,832	1,778
LN Totale activa	0,029	0,345	-0,051	-0,642	-0,070	-0,840	0,140	1,296	0,144	1,230
LN Personeelsbestand	0,077	0,753	-0,026	-0,270	-0,035	-0,344	0,105	0,806	0,004	0,025
LN Leeftijd	0,076	0,427	0,230	1,378	0,190	1,049	0,237	1,001	0,051	0,201
Nace_Industrie	-0,439	-1,712	-0,062	-0,253	-0,037	-0,145	-0,334	-0,983	-0,110	-0,304
Nace_Bouwnijverheid	-0,234	-0,858	-0,219	-0,852	0,346	1,276	-0,190	-0,537	-0,008	-0,020
Nace_Handel	-0,327	-1,114	-0,232	-0,842	-0,423	-1,456	-0,776	-1,982	-1,062	-2,498
Niet-familiale CEO	0,079	0,283	-0,227	-0,867	0,326	1,159	-0,526	-1,485	-0,531	-1,380

Tabel 43: T-waarden regressies (21-25) met familiale CEO als onafhankelijke variabele

	Regressie 21		Regressie 22		Regressie 23		Regressie 24		Regressie 25	
	Groepsoriëntatie_2		ExterneOriëntatie_4		Decentralisatie		KToriëntatie		LToriëntatie	
	B	t	B	t	B	t	B	t	B	t
Constant	5,419	4,523	5,616	4,927	6,137	5,162	1,238	0,797	2,301	1,377
LN Totale activa	0,029	0,345	-0,051	-0,642	-0,070	-0,840	0,140	1,296	0,144	1,230
LN Personeelsbestand	0,077	0,753	-0,026	-0,270	-0,035	-0,344	0,105	0,806	0,004	0,025
LN Leeftijd	0,076	0,427	0,230	1,378	0,190	1,049	0,237	1,001	0,051	0,201
Nace_Industrie	-0,439	-1,712	-0,062	-0,253	-0,037	-0,145	-0,334	-0,983	-0,110	-0,304
Nace_Bouwnijverheid	-0,234	-0,858	-0,219	-0,852	0,346	1,276	-0,190	-0,537	-0,008	-0,020
Nace_Handel	-0,327	-1,114	-0,232	-0,842	-0,423	-1,456	-0,776	-1,982	-1,062	-2,498
Familiale CEO	-0,079	-0,283	0,227	0,867	-0,326	-1,159	0,526	1,485	0,531	1,380

In hetgeen volgt zullen we enkel de regressies bespreken van welke de regressiecoëfficiënten van de dummyvariabelen betreffende de bedrijfsleider een absolute t-waarde hebben die groter is dan of gelijk is aan 1. Dit doen we per afhankelijke variabele, met andere woorden per culturele dimensie.

In de regressiemodellen met de cultuurdimensie Groepsoriëntatie als afhankelijke variabele vinden we geen regressiecoëfficiënten met een absolute t-waarde die groter is dan 1. Dit heeft tot gevolg dat we aan de hand van deze regressiemodellen niets kunnen zeggen over welk type CEO een groepsgeoriënteerde organisatiecultuur verkiest.

Wat betreft de regressiemodellen met de cultuurdimensie Externe oriëntatie als afhankelijke variabele, zien we in tabel 39 dat in regressie 2 de absolute t-waarde van de regressiecoëfficiënt van de variabele Stichter groter is dan 1. Deze heeft daarenboven een positief teken, wat betekent dat de organisatiecultuur van een familiebedrijf met een stichter meer extern georiënteerd zou zijn dan deze met een niet-familiale CEO, in dit geval de referentiecategorie. Verder blijkt in regressie 7, te vinden in tabel 40, de regressiecoëfficiënt van de variabele Niet-familiale CEO een absolute t-waarde van 1,019 te hebben, wat groter is dan 1. Het negatieve teken van de bètacoëfficiënt wijst op het minder extern georiënteerd zijn van de organisatiecultuur van een familiale onderneming met een niet-familiale CEO ten opzichte van deze met een stichter als CEO.

Deze bevindingen zijn niet in lijn met onze verwachtingen, want wij veronderstellen net dat de organisatiecultuur van een familiebedrijf met de stichter als CEO eerder intern georiënteerd zou zijn en deze met een niet-familiale CEO veeleer extern georiënteerd. Om die reden gingen we op zoek naar enige verklaring in de literatuur. We komen tot de conclusie dat het begrijpen en managen van opportuniteiten die zich voor doen, belangrijk is voor de CEO's wanneer zij de welvaart van de familie wensen te verzekeren (Dyer, 1988). Deze familiale doelstelling is eerder de prioriteit van de stichter en niet zo zeer van de niet-familiale CEO. Het is mogelijk dat onze bevindingen daarom wijzen op het meer extern georiënteerd zijn van organisatieculturen van familiebedrijven met een stichter als CEO. We kunnen stellen dat onze resultaten voorzichtig suggereren dat de stichter onterecht bestempeld wordt als intern georiënteerd.

Daarnaast komen we tot de vaststelling dat in regressie 7, te vinden in tabel 40, de bètacoëfficiënt van de variabele Opvolger een negatief teken heeft en dat de absolute t-waarde van deze bètacoëfficiënt groter is dan 1. Dit impliceert dat de organisatiecultuur van een onderneming met familiale opvolger als CEO minder extern georiënteerd ingesteld zou zijn dan deze met een stichter als CEO. Deze bevinding wordt bevestigd door de resultaten uit regressie 12 in tabel 41. Hieruit blijkt namelijk dat de organisatiecultuur van een familiebedrijf met een stichter als CEO meer extern georiënteerd zou zijn dan deze met een familiale opvolger als CEO. We kunnen dat suggereren aangezien we voor de regressiecoëfficiënt van de variabele Stichter een t-waarde vinden die groter is dan 1. De zojuist vermelde bevindingen zijn echter niet conform onze verwachtingen. We verwachtten eigenlijk dat de organisatiecultuur van een familiebedrijf met de stichter als CEO eerder intern georiënteerd zou zijn en deze met een familiale opvolger als CEO meer extern georiënteerd. In onze literatuurstudie kwamen we tot de conclusie dat

familiebedrijfsculturen vaak gekarakteriseerd worden door een interne focus (Schulze, Lubatkin, & Dino, 2002). Dit is grotendeels toe te schrijven aan het feit dat de stichters vaak te hard blijven vastklampen aan aloude tradities. Toch blijken opvolgers niet zo innovatief te zijn als stichters (Salvato, 2004). Het is mogelijk dat deze innovatieve ingesteldheid ervoor zorgt dat stichters openstaan voor verandering, vernieuwing en flexibiliteit. Ook hier lijken de resultaten eerder te zeggen dat de stichter meer extern georiënteerd zou zijn dan de literatuur doet vermoeden.

Met betrekking tot de regressiemodellen met Decentralisatie als afhankelijke variabele merken we op dat regressie 3 in tabel 39 aangeeft dat de regressiecoëfficiënt van dummyvariabele Opvolger een absolute t-waarde heeft die groter is dan 1. Het negatieve teken van deze regressiecoëfficiënt duidt op het minder gedecentraliseerd zijn van de organisatiecultuur van een familiebedrijf met een familiale opvolger als CEO ten opzichte van deze met een niet-familiale CEO. Ook in regressie 13, te vinden in tabel 41, komt dit tot uiting. De bèta-coëfficiënt van de variabele Niet-familiale CEO heeft er een t-waarde die groter is dan 1, wat impliceert dat de organisatiecultuur van een familiale onderneming met een niet-familiale CEO meer gedecentraliseerd is dan deze met een familiale opvolger als CEO. Deze bevindingen stroken met onze verwachtingen. In de literatuur vinden we namelijk dat een gecentraliseerde familiale controle een algemeen gekend aspect is binnen familiebedrijven (Handler, 1990). Het zijn dus voornamelijk de stichters en de familiale opvolgers die een beroep zullen doen op managementsystemen en -stijlen die ervoor zorgen dat zij de macht en controle kunnen centraliseren (Mintzberg, 1984; Seymour, 1993). Terwijl een niet-familiale CEO eerder de acties van de anderen in de organisatie zal ontwikkelen en coördineren in plaats van controleren. We kunnen daarom besluiten dat onze resultaten voorzichtig aangeven de literatuur te staven.

Tevens constateren we in regressie 18, te vinden in tabel 42, dat de regressiecoëfficiënt van de variabele Niet-familiale CEO een t-waarde heeft die groter is dan 1. Hieruit blijkt dat de organisatiecultuur in een familiebedrijf met een niet-familiale CEO meer gedecentraliseerd is dan deze met een familiale CEO. Daarenboven stellen we in tabel 43 vast dat in regressie 23 de regressiecoëfficiënt van de variabele Familiale CEO een negatief teken heeft en dat deze evenzeer een absolute t-waarde heeft die groter is dan 1. Dit impliceert dat de organisatiecultuur van een familiale onderneming met een familiale CEO minder gedecentraliseerd is dan deze met een niet-familiale CEO. Deze bevindingen geven weer wat we verwachtten. In de voorgaande alinea werd reeds aangehaald dat uit de literatuur blijkt dat familiale managers eerder uit zijn op het centraliseren van macht en controle dan niet-familiale managers. Onze resultaten doen dus vermoeden dat er in de literatuur terecht wordt uitgegaan van het feit dat de organisatiecultuur van een familiebedrijf met een niet-familiale CEO meer gedecentraliseerd is dan deze met een familiale CEO.

Aangaande de regressiemodellen met Kortetermijnoriëntatie als afhankelijke variabele stellen we vast dat de vierde regressie in tabel 39 wijst op een absolute t-waarde van de regressiecoëfficiënt van de variabele Opvolger die groter is dan 1. Dit wijst erop dat de organisatiecultuur van een onderneming met een familiale opvolger als CEO meer kortetermijngefocus is dan deze met een niet-familiale CEO. We zien dat deze bevinding uit het vierde regressiemodel significant is op het

5% significantieniveau. Daarenboven is het model op zich significant op het 10% significantieniveau. In tabel 41 zien we dat het veertiende regressiemodel, dat ook marginaal significant is, duidt op het significant zijn van de dummyvariabele Niet-familiale CEO op het 5% significantieniveau. Dit betekent dat de organisatiecultuur van een familiebedrijf met een niet-familiale CEO minder kortetermijngeoriënteerd is dan deze met een familiale opvolger. Via de bevindingen in regressie 4 en 14 komen we dus tot dezelfde constatering. Dat de organisatiecultuur van een familiebedrijf met een familiale opvolger als CEO meer kortetermijngeoriënteerd is dan deze met een niet-familiale CEO, is echter niet conform onze verwachtingen. Wij gingen namelijk van het tegenovergestelde uit. Om die reden gingen we op zoek naar een verklaring voor onze bevindingen.

In hoofdstuk 2 werd reeds duidelijk dat de CEO de verantwoordelijkheid draagt voor de leiding, de strategiebepaling en de prestaties van het gehele bedrijf (Finkelstein & Hambrick, 1996). Dit divers takenpakket heeft tot gevolg dat de CEO van een onderneming zowel financiële als niet-financiële doelen moet stellen. Wanneer familiebedrijven voornamelijk financiële doelstellingen nastreven, zullen zij bij voorkeur een financiële controle verkiezen (Zahra et al., 2004). Bovendien zal de organisatiecultuur van deze bedrijven eerder kortetermijngeoriënteerd zijn. Familiale ondernemingen die vooral niet-financiële doelstellingen beogen, zullen daarentegen veeleer een strategische controle verkiezen en wellicht een langetermijngeoriënteerde organisatiecultuur hebben.

In de literatuur vinden we terug dat niet-familiale managers vaak verkozen worden indien ondernemingen continuïteit wensen of wanneer ze nood hebben aan een strategische verandering (Boeker, 1997; Boeker & Goodstein, 1993; Brady & Helmich, 1984; Zajac, 1990). Wanneer deze managers continuïteit nastreven of een strategische verandering willen doorvoeren, zullen zij dit doen met een blik op de lange termijn. Dit zorgt ervoor dat de organisatiecultuur van familiebedrijven met niet-familiale managers minder kortetermijngeoriënteerd zal zijn. Tevens stellen we vast dat familiale managers vaak familiale doelstellingen beogen zoals het behouden van de reputatie van het familiebedrijf (Gómez-Mejía et al., 2007). Indien de familiale opvolger de reputatie die zijn voorganger neerzette, graag wilt behouden, zal deze sterk de neiging hebben om bedrijfswinst te verzekeren. Het nastreven van deze doelstelling kan een kortetermijnfocus in de hand werken. We kunnen besluiten dat onze resultaten doen vermoeden dat we er onterecht van zijn uitgegaan dat de organisatiecultuur van een familiebedrijf met een niet-familiale CEO meer kortetermijngeoriënteerd is dan deze met een familiale opvolger.

Daarnaast blijkt uit tabel 40 dat in regressie 9 de absolute t-waarde van de regressiecoëfficiënt van de variabele Opvolger 2,406 bedraagt, wat groter is dan 1. Bovendien blijkt deze regressiecoëfficiënt significant te zijn op het 5% significantieniveau. Uit tabel 35 bleek al eerder dat het negende regressiemodel marginaal significant is. We stellen in dit regressiemodel vast dat de organisatiecultuur van een familiebedrijf met een familiale opvolger als CEO meer gefocust is op korte termijn dan deze met een stichter als CEO. Wanneer we kijken naar tabel 41 blijkt in regressie 14 de absolute t-waarde van de bèta-coëfficiënt van de dummyvariabele Stichter groter te zijn dan 1. We vinden dat deze bèta-coëfficiënt significant is op het 5% significantieniveau. Dit

impliceert dat de organisatiecultuur van een familiebedrijf met een stichter aan de leiding minder gefocust is op korte termijn dan deze met een familiale opvolger als CEO. Bovendien zagen we reeds in tabel 36 dat het veertiende regressiemodel marginaal significant is. We kunnen dus besluiten dat regressie 14 de bevinding in regressie 9 bevestigt.

In deze masterproef werd er nog niet expliciet gesproken over hetgeen we in het negende en veertiende regressiemodel vaststellen. We hebben wel reeds aangehaald dat een familiebedrijf vaak wordt voortgezet door de volgende generaties, waardoor zowel de stichter als de familiale opvolger eerder geneigd zijn om naar de lange termijn te kijken (Zellweger, 2007). Toch worden er ook verschillen geconstateerd tussen stichters en familiale opvolgers (Fahlenbrach, 2009). Stichters beschouwen namelijk hun onderneming vaak als hun levenswerk. Dit heeft tot gevolg dat zij een langetermijnfocus zullen verkiezen in plaats van kortetermijnacties (Fahlenbrach, 2009). Hiermee verschillen ze van de familiale opvolgers. We kunnen aan de hand van de bestaande literatuur en het resultaat van regressie 9 en 14 dus stellen dat een organisatiecultuur van een familiebedrijf met familiale opvolger als CEO eerder kortetermijngeoriënteerd is dan deze met een stichter aan de leiding.

Vervolgens constateren we in tabel 42 dat in regressie 19 de dummyvariabele Niet-familiale CEO een bèta-coëfficiënt heeft waarvan de absolute t-waarde groter is dan 1. Aangezien deze bèta-coëfficiënt een negatief teken heeft, betekent dit dat de organisatiecultuur van een bedrijf met een familiale CEO meer kortetermijngeoriënteerd zou zijn dan deze met een niet-familiale CEO. De sterkere focus op de korte termijn van een organisatiecultuur van een familiebedrijf met een familiale CEO ten opzichte van deze met een niet-familiale CEO, strookt niet met onze verwachtingen. We stelden namelijk in de literatuur vast dat niet-familiale managers meer bezorgd zouden zijn om de korte termijn financiële prestaties van de onderneming dan familiale managers (Schein, 1983).

Toch blijkt dat ook familiale CEO's sterk de neiging kunnen hebben om bedrijfswinst te verzekeren. Dit doen zij omwille van familiale redenen zoals het behouden van de reputatie van het familiebedrijf. Daarenboven blijkt dat het willen aanhouden van een bepaalde mate van socio-emotionele welvaart, ervoor zorgt dat het familiebedrijf meer risicoavers zal worden (Gómez-Mejía et al., 2007). Familiale managers zouden namelijk geneigd kunnen zijn om investeringen in risicovolle en lange termijn R&D projecten te beperken om zo de welvaart van de familie en het voortbestaan van de onderneming te verzekeren (Chen & Hsu, 2009). Hierdoor is het mogelijk dat familiale managers zich eerder zullen focussen op de korte termijn en geen risicovolle maar potentiële winstgevendende groeiopportuniteiten nastreven (Fernandez & Nieto, 2006). Het beogen van familiale doelstellingen zou daarom een verklaring kunnen zijn voor het feit dat onze resultaten doen vermoeden dat de organisatiecultuur van familiebedrijven met familiale managers eerder kortetermijngeoriënteerd is dan deze van niet-familiale managers. We merken hierbij echter op dat het verband tussen familiale eigendom en R&D investeringen nog verder onderzocht moet worden (Chen & Hsu, 2009).

Betreffende de regressiemodellen met Langetermijnoriëntatie als afhankelijke variabele merken we in tabel 39 op dat in regressie 5 de dummyvariabele Opvolger een bèta-coëfficiënt heeft met een absolute t-waarde die groter is dan 1. Aangezien het teken van deze bèta-coëfficiënt positief is, wijst dit op het feit dat de organisatiecultuur van familiebedrijven met een familiale opvolger aan de leiding meer gefocust is op lange termijn dan deze met een niet-familiale CEO. Tevens zien we dat de regressiecoëfficiënt van de dummy Niet-familiale CEO in regressie 15, te vinden in tabel 41, een absolute t-waarde heeft die groter is dan 1. Vermits hier het teken van de regressiecoëfficiënt negatief is, duidt dit op het minder langetermijngeoriënteerd zijn van de organisatiecultuur van een familiebedrijf met een niet-familiale CEO dan deze met een familiale opvolger. Onze bevindingen zijn in lijn met hetgeen we verwachtten.

In onze literatuurstudie kwam reeds naar voren dat de meeste familiebedrijven gefocust zijn op de lange termijn (James, 1999; Ward & Aronoff, 1991). Dit komt voornamelijk doordat familiale managers voor ogen hebben om hun onderneming door te geven aan de volgende generaties (Poza, 2007). Het zijn vaak de familieleden van de tweede of derde generatie die zetelen in het management die zorgen voor een heropleving van het bedrijf (Salvato, 2004). Dit gebeurt meestal met het oog op de toekomst. Niet-familiale managers, daarentegen, zijn vaak eerder geïnteresseerd in groei op korte termijn. Bovendien zou dit type CEO ook vaak uit zijn op persoonlijke winsten (Fama & Jensen, 1983). Er kan geconcludeerd worden dat onze resultaten voorzichtig suggereren dat de literatuur terecht aanneemt dat de organisatiecultuur van een familiebedrijf met een familiale opvolger meer langetermijngeoriënteerd is dan deze met een niet-familiale CEO.

Verder vinden we in regressie 20 in tabel 42 voor de regressiecoëfficiënt van de dummyvariabele Niet-familiale CEO een absolute t-waarde die groter is dan 1. Dit is ook het geval voor de regressiecoëfficiënt van de dummyvariabele Familiale CEO in regressie 25, te vinden in tabel 43. Uit deze twee regressies komt naar voren dat de organisatiecultuur van een familiebedrijf met een familiale CEO meer gefocust zou zijn op lange termijn dan deze met een niet-familiale CEO. Dit is in lijn met onze verwachtingen. In de bovenstaande alinea werd reeds duidelijk dat in een familiebedrijf het meestal de bedoeling is dat het familiebedrijf wordt voortgezet door de volgende generaties. Dit heeft tot gevolg dat het familiale management eerder beslissingen neemt met een blik op de lange termijn (Zellweger, 2007). Bovendien zouden langetermijninvesteringen en langetermijnplanning leiden tot het succes van ondernemingen over meerdere generaties (Zahra, 2005; Zahra et al., 2004). We stellen vast dat onze resultaten doen vermoeden dat de literatuur er terecht van uitgaat dat de organisatiecultuur van een familiebedrijf met een niet-familiale CEO minder langetermijngeoriënteerd is dan deze met een familiale CEO.

Hierbij merken we wel op dat de bevindingen in regressie 5 en 15 de significante resultaten uit regressie 4 en 14 tegenspreken. Dit geldt ook voor de bevindingen in regressie 20 en 25 ten opzichte van deze uit de regressie 19 en 24. Het kwam reeds naar boven bij de beschrijving van alle variabelen dat zowel de variabele Kortetermijnoriëntatie als Langetermijnoriëntatie in sterke tot zeer sterke mate voorkomen in de ondernemingen van onze dataset. Hierbij hebben we later in deze masterproef aangemerkt dat het toch niet zo onbedenklijk is dat een organisatiecultuur

gefocus is op zowel de korte termijn als op de lange termijn. In de literatuur zien we namelijk dat familiebedrijven zowel economische of financiële doelstellingen hebben als niet-economische of familiale doelstellingen (Chrisman et al., 2012).

Hoewel we niet beschikken over voldoende (significante) informatie om onze drie laatste hypothesen te toetsen, merken we op dat we aan de hand van onze regressiemodellen voor alle culturele dimensies, behalve voor de cultuurdimensie groepsoriëntatie, interessante uitspraken hebben kunnen doen.

Hoofdstuk 5: Discussie en conclusie

5.1 Discussie

Het opzet van deze masterproef is het onderzoeken hoe de organisatiecultuur van een familiebedrijf de financiële bedrijfsprestaties beïnvloedt en of de kenmerken van de organisatiecultuur een impact hebben op deze relatie. Bovendien zijn we ook nagegaan of er een verband bestaat tussen een bepaalde organisatiecultuur en het type CEO. Voor het formuleren van een antwoord op onze deelvragen, hebben we eerst een literatuurstudie gevoerd waaruit acht hypothesen voortkwamen. Vervolgens deden we een empirisch onderzoek om onze hypothesen te toetsen. Aan de hand van de literatuurstudie en de resultaten van het empirisch onderzoek, zullen we in wat volgt conclusies formuleren.

Met behulp van de literatuurstudie hebben we per deelvraag hypothesen opgebouwd. Zo kwam er in de bestaande literatuur naar voren dat de familiale organisatiecultuur de financiële bedrijfsprestaties positief zou beïnvloeden. Dit vormde meteen onze eerste hypothese. Bij het toetsen van deze hypothese aan de hand van meervoudige lineaire regressieanalyse, duiden twee van de drie regressievergelijkingen, namelijk deze met ROA en deze met CFtoAssets als afhankelijke variabele, op een niet-significant negatief effect van de familiale organisatiecultuur op de financiële bedrijfsprestaties. Vandaar kunnen we aan de hand van onze resultaten het positief effect van de familiale organisatiecultuur op de financiële prestaties dat gevonden wordt in voorgaand onderzoek, niet staven. Dit kan mogelijk toegeschreven worden aan het feit dat er in de literatuur ook aanwijzingen zijn van een negatief effect. We stellen vast dat familiebedrijven enkele negatieve eigenschappen bezitten, zoals nepotisme, die lagere bedrijfsprestaties tot gevolg hebben (Perrow, 1972). Daarenboven stellen Zahra en collega's (2004) dat er in familiebedrijven het gevaar bestaat om te conservatief te zijn, vast te roesten in tradities of dergelijke.

Vermits familiebedrijven een enorm heterogene groep vormen, kunnen familiebedrijfsculturen sterk verschillen per familiebedrijf. We veronderstellen dat het daarom mogelijk is dat de familiale organisatiecultuur voor sommige familiebedrijven betere financiële bedrijfsprestaties met zich meebrengt en voor andere slechtere. Vandaar zijn wij nagegaan welke impact de culturele dimensies hebben op de financiële bedrijfsprestaties. De bestaande literatuur duidt op een positief verband tussen groepsgeoriënteerde, extern georiënteerde, gedecentraliseerde en langetermijngeoriënteerde organisatieculturen en de financiële prestaties van familiebedrijven. Dit gaf aanleiding tot het formuleren van de vier volgende hypothesen. Voor het toetsen van deze hypothesen hebben we opnieuw drie regressies uitgevoerd, met telkens een andere prestatie maatstaf als afhankelijke variabelen en steeds dezelfde cultuurdimensies als onafhankelijke variabelen.

We stellen vast dat de resultaten van de drie regressiemodellen meestal het verwachte verband tussen de cultuurdimensies en de financiële bedrijfsprestaties weergeven. Opvallend is dat de

cultuurdimensie langetermijnnoriëntatie in alle drie de regressiemodellen een negatief verband met de bedrijfsprestaties weergeeft. Zo zou deze cultuurdimensie een negatieve impact hebben op de ROE. Dit strookt echter niet met onze verwachtingen, omdat wij net veronderstelden dat een langetermijngeoriënteerde organisatiecultuur betere bedrijfsprestaties zou opleveren. Dat we een negatieve impact van de langetermijnnoriëntatie op de financiële bedrijfsprestaties vinden, is wellicht toe te schrijven aan het feit dat het familiale management te allen tijde de volledige controle wil handhaven over de onderneming (Gómez-Mejía et al., 2001), zelfs al gaat dit ten koste van de prestaties van de onderneming (Gómez-Mejía et al., 2007). Vermits onze resultaten eerder doen vermoeden dat een langetermijngeoriënteerde organisatiecultuur slechtere financiële bedrijfsprestaties oplevert, stellen we onze vijfde hypothese in vraag. Verder onderzoek moet uitwijzen of wij deze hypothese terecht betwisten.

Daarnaast kwamen we tot de vaststelling dat de cultuurdimensie decentralisatie een positief effect zou hebben op de cashflow to assets ratio, wat in lijn is met onze vierde hypothese waarin we veronderstelden dat een gedecentraliseerde organisatiecultuur zou leiden tot betere bedrijfsprestaties. Dit positieve verband werd in de literatuur toegeschreven aan het feit dat er vaak betere beslissingen genomen worden indien er naar meerdere standpunten geluisterd wordt (De Long & Fahey, 2000). Bovendien kan decentralisatie leiden tot innovatie, omdat alle werknemers worden aangemoedigd om initiatief te nemen en nieuwe ideeën aan te voeren. We kunnen dus besluiten dat onze resultaten voorzichtig suggereren dat er in de bestaande literatuur terecht wordt uitgegaan van het feit dat een gedecentraliseerde organisatiecultuur betere financiële bedrijfsprestaties zou opleveren.

Vervolgens vinden we dat een focus op korte termijn een negatieve impact heeft op zowel de ROA als de cashflow to assets ratio. In de literatuur stelden we evenzeer dit negatief verband vast. Zo blijken kortetermijnprojecten op langere termijn niet winstgevender te zijn, ook al leveren ze vaak onmiddellijk een hoge potentiële payback op. Er kan vaak meer bespaard worden door het aangaan van langetermijnprojecten in plaats van kortetermijnprojecten. De resultaten geven voorzichtig weer dat we terecht een negatief effect van kortetermijnnoriëntatie op de bedrijfsprestaties veronderstelden.

Voor de andere culturele dimensies, met name groepsoriëntatie en externe oriëntatie, vonden we geen regressiecoëfficiënten met een absolute t-waarde die groter is dan 1, waardoor we hierover geen uitspraken kunnen doen. Vandaar is het interessant om hiervoor verder onderzoek te doen.

Vervolgens zijn we in de bestaande literatuur tot de vaststelling gekomen dat het type CEO die het familiebedrijf leidt, een rol zou spelen in de vorming van de organisatiecultuur, met als gevolg dat we dit nader hebben bekeken en de drie laatste hypothesen werden gevormd. Deze hypothesen geven per type CEO weer door welke cultuurdimensies hun familiale organisatiecultuur gekenmerkt wordt. Bij de analyse van de resultaten van alle regressiemodellen betreffende de toetsing van de drie laatste hypothesen, komen we tot de vaststelling dat er drie van vijftientig regressiemodellen significant zijn op het 10% significantieniveau. Bovendien merken we in deze

marginaal significante regressiemodellen ook enkele variabelen die significant zijn op het 5% significantieniveau.

Wat betreft de regressiemodellen met de cultuurdimensie groepsoriëntatie als afhankelijke variabele, constateren we geen regressiecoëfficiënten met een absolute t-waarde die groter is dan 1. Vandaar kunnen we aan de hand van deze regressiemodellen niets kunnen zeggen over welk type CEO een groepsgeoriënteerde organisatiecultuur verkiest. Verder onderzoek zal dit moeten uitwijzen.

Uit de resultaten van de regressiemodellen met de cultuurdimensie externe oriëntatie als afhankelijke variabele blijkt dat de organisatiecultuur van een familiebedrijf met een stichter meer extern georiënteerd zou zijn dan deze met een niet-familiale CEO. Dit is niet zoals we verwachtten. Mogelijk is dit toe te schrijven aan het feit dat familiale doelstellingen, die een externe focus vereisen, eerder de prioriteit van de stichter zijn en niet zo zeer van de niet-familiale CEO. Zo is het belangrijk dat de stichter de opportuniteiten die zich voor doen, begrijpt en managet wanneer hij of zij de welvaart van de familie wensen te verzekeren (Dyer, 1988). Het is mogelijk dat onze bevindingen daarom voorzichtig wijzen op het meer extern georiënteerd zijn van organisatieculturen van familiebedrijven met een stichter als CEO.

Tevens suggereren onze resultaten dat de organisatiecultuur van een onderneming met familiale opvolger als CEO minder extern georiënteerd ingesteld zou zijn dan deze met een stichter als CEO. Terwijl dit eigenlijk niet in lijn is met onze verwachtingen. Mede doordat de stichters vaak te hard blijven vastklampen aan aloude tradities, worden familiebedrijfsculturen in de literatuur vaak gekarakteriseerd door een interne focus (Schulze, Lubatkin, & Dino, 2002). Toch blijken opvolgers niet zo innovatief te zijn als stichters (Salvato, 2004). Deze innovatieve ingesteldheid zou ervoor kunnen zorgen dat stichters openstaan voor verandering, vernieuwing en flexibiliteit. Ook hier suggereren de resultaten eerder dat de stichter meer extern georiënteerd zou zijn dan de literatuur doet vermoeden. Verder onderzoek zal hiervoor significant bewijsmateriaal moeten opleveren.

Betreffende de regressiemodellen met decentralisatie als afhankelijke variabele stellen we vast dat onze resultaten duiden op het minder gedecentraliseerd zijn van de organisatiecultuur van een familiebedrijf met een familiale opvolger als CEO ten opzichte van deze met een niet-familiale CEO. Verder blijkt dat de organisatiecultuur in een familiebedrijf met een niet-familiale CEO meer gedecentraliseerd is dan deze met een familiale CEO. Onze resultaten lijken voorzichtig weer te geven de literatuur te staven, aangezien vinden we dat familiale managers vaak een beroep doen op managementsystemen en -stijlen die ervoor zorgen dat zij de macht en controle kunnen centraliseren (Mintzberg, 1984; Seymour, 1993).

In de regressiemodellen met kortetermijnnoriëntatie als afhankelijke variabele stuiten we op significante resultaten. Uit het eerste significante resultaat blijkt dat de organisatiecultuur van een onderneming met een familiale opvolger als CEO meer kortetermijngefocus is dan deze met een niet-familiale CEO. Dit is eigenlijk niet wat we verwachtten. In onze literatuurstudie hebben we vastgesteld dat niet-familiale managers vaak verkozen worden indien ondernemingen continuïteit

wensen of wanneer ze nood hebben aan een strategische verandering (Boeker, 1997; Boeker & Goodstein, 1993; Brady & Helmich, 1984; Zajac, 1990). Hierbij merken op dat wanneer deze managers zo'n doelstellingen beogen, zij dit zullen doen met een blik op de lange termijn. Hierdoor zal de organisatiecultuur van familiebedrijven met niet-familiale managers wellicht minder kortetermijngeoriënteerd zijn. Daarnaast vinden we terug dat familiale managers sterk de neiging kunnen hebben om bedrijfswinst te verzekeren. Een familiale doelstelling zoals het behouden van de reputatie van het familiebedrijf zou deze kortetermijnfocus in de hand kunnen werken. De significante bevindingen uit het empirisch onderzoek en de bovenstaande verklaring uit de literatuur wijzen erop dat we er onterecht van zijn uitgegaan dat de organisatiecultuur van een familiebedrijf met een niet-familiale CEO meer kortetermijngeoriënteerd is dan deze met een familiale opvolger.

Het tweede significante resultaat geeft aan dat de organisatiecultuur van een familiebedrijf met een familiale opvolger als CEO meer gefocust is op korte termijn dan deze met een stichter als CEO. Dit resultaat kan gestaafd worden aan de hand van de literatuur. In hoofdstuk 2 werd reeds duidelijk dat het familiale management van familiebedrijven eerder geneigd is om naar de lange termijn te kijken, aangezien zij vaak het doel heeft om de onderneming door te geven aan de volgende generaties (Zellweger, 2007). Toch merken we een verschil tussen ondernemingen met een stichter en deze met een opvolger als CEO. Stichters beschouwen namelijk hun onderneming vaak als hun levenswerk. Dit heeft tot gevolg dat zij een langetermijnfocus zullen verkiezen in plaats van kortetermijnacties (Fahlenbrach, 2009). Hiermee verschillen ze van de familiale opvolgers. Er kan dus geconcludeerd worden dat zowel de literatuur als onze resultaten van het empirisch onderzoek weergeven dat de organisatiecultuur van een familiebedrijf met familiale opvolger als CEO eerder kortetermijngeoriënteerd is dan deze met een stichter als CEO.

Daarnaast is er een aanwijzing dat de organisatiecultuur van een bedrijf met een familiale CEO meer kortetermijngeoriënteerd zou zijn dan deze met een niet-familiale CEO. Dit is niet conform onze verwachtingen. In de literatuur komt naar voren dat niet-familiale managers meer bezorgd zouden zijn om de korte termijn financiële prestaties van de onderneming dan familiale managers (Schein, 1983). Verder blijkt echter dat familiebedrijven risicoavers kunnen worden wanneer zij een bepaalde mate van socio-emotionele welvaart willen aanhouden en dus familiale doelstellingen nastreven (Gómez-Mejía et al., 2007). Zo zouden familiale managers namelijk geneigd kunnen zijn om investeringen in risicovolle en lange termijn R&D projecten te beperken om zo de welvaart van de familie en het voortbestaan van de onderneming te verzekeren (Chen & Hsu, 2009). Om die reden zullen familiale managers zich wellicht eerder focussen op de korte termijn en geen risicovolle maar potentiële winstgevendende groeiopportuniteiten nastreven (Fernandez & Nieto, 2006). Het is mogelijk dat het nastreven van familiale doelstellingen een verklaring zou kunnen zijn voor het feit dat onze resultaten voorzichtig aangeven dat de organisatiecultuur van familiebedrijven met familiale managers eerder kortetermijngeoriënteerd is dan deze van niet-familiale managers. Toch merken we hierbij op dat er over het verband tussen familiale eigendom en R&D investeringen nog niet veel geweten is (Chen & Hsu, 2009). Toekomstig onderzoek zal moeten uitwijzen op welke manier familiale eigendom een effect heeft op het investeren in R&D.

Met betrekking tot de regressiemodellen met langetermijnnoriëntatie als afhankelijke variabele merken we op dat de organisatiecultuur van familiebedrijven met een familiale opvolger aan de leiding meer gefocust is op lange termijn dan deze met een niet-familiale CEO. We stelden reeds vast in onze literatuurstudie dat het vaak de familieleden van de tweede of derde generatie zijn, die zetelen in het management, die zorgen voor een heropleving van het bedrijf (Salvato, 2004). Dit gebeurt meestal met het oog op de toekomst. Niet-familiale managers, daarentegen, zijn eerder geïnteresseerd in groei op korte termijn. Bovendien is dit type CEO ook vaak uit op persoonlijke winsten (Fama & Jensen, 1983). We kunnen besluiten dat onze resultaten doen vermoeden dat de literatuur terecht uitgaat van het feit dat de organisatiecultuur van een familiebedrijf met een familiale opvolger meer langetermijngeoriënteerd is dan deze met een niet-familiale CEO.

Verder vinden we dat de organisatiecultuur van een familiebedrijf met een familiale CEO meer gefocust zou zijn op lange termijn dan deze met een niet-familiale CEO. Dit is in lijn met onze verwachtingen. In een familiebedrijf is het namelijk meestal de bedoeling is dat het familiebedrijf wordt voortgezet door de volgende generaties. Dit heeft tot gevolg dat het familiale management eerder beslissingen neemt met een blik op de lange termijn (Zellweger, 2007). Er kan geconcludeerd worden dat onze resultaten suggereren dat de literatuur terecht aanneemt dat de organisatiecultuur van een familiebedrijf met een niet-familiale CEO minder langetermijngeoriënteerd is dan deze met een familiale CEO.

Hoewel de resultaten van de regressiemodellen met de cultuurdimensie kortetermijnnoriëntatie als afhankelijke variabele en deze met langetermijnnoriëntatie als afhankelijke variabele elkaar tegenspreken, merken we nogmaals op dat het toch niet zo onbedenklijk is dat een organisatiecultuur gefocust is op zowel de korte termijn als op de lange termijn. In de literatuur zien we namelijk dat familiebedrijven zowel economische of financiële doelstellingen hebben als niet-economische of familiale doelstellingen (Chrisman et al., 2012), waardoor het logisch is dat de managers zowel financiële controle als strategische controle verkiezen.

5.2 Beperkingen

Onze resultaten moeten met de nodige voorzichtigheid geïnterpreteerd worden. Ten eerste gaat het vaak om niet-significante bevindingen. Dit leidt meteen tot een eerste beperking. We hebben namelijk gewerkt met een kleine sample. Het is mogelijk dat onze regressiemodellen meer significante resultaten zouden opleveren, indien we met een grotere dataset zouden hebben kunnen werken. Verder kunnen we stellen dat we in ons empirisch onderzoek enkele variabelen gebruiken die zeer moeilijk te meten zijn. Vermits we met proxies werken, weten we natuurlijk nooit zeker of de variabelen de werkelijkheid juist voorstellen omdat deze nooit perfect kunnen meten wat we willen meten. Ten derde merken we op dat organisatieculturen kunnen variëren naargelang de nationale cultuur (Zahra et al. 2004) waardoor de resultaten heel anders kunnen zijn wanneer we data gebruiken van familiebedrijven gevestigd in andere landen dan België.

Daarnaast bemerken we dat we in ons onderzoek enkel gebruikgemaakt hebben van de cultuurdimensies die Zahra et al. (2004) voorstellen in hun studie. Het is dus mogelijk dat we enkele andere culturele dimensies over het hoofd zien. Ten slotte constateren we in de literatuur dat wanneer een onderneming geleid wordt door meerdere familiale managers dit een impact heeft op de bedrijfsprestaties (Miller, Le Breton-Miller, Lester, & Cannella, 2007), maar ook op de organisatiecultuur. Zo zou bijvoorbeeld de cultuurdimensie centralisatie afhankelijk zijn van de vorm van de familiale eigendomsstructuur (Wait & Wright, 2010). Vermits we in onze dataset enkel over informatie beschikken betreffende de huidige bedrijfsleider, hebben we geen rekening gehouden met de familiale eigendomsstructuur.

5.3 Praktische implicaties

Naar aanleiding van de bekomen resultaten formuleren we een aantal implicaties voor de praktijk. We merken een verband op tussen de familiale organisatiecultuur en de financiële prestaties van familiebedrijven. Tot nog toe werden er in de literatuur voornamelijk positieve kenmerken gerelateerd met de familiale organisatiecultuur. De resultaten uit ons empirisch onderzoek suggereren voorzichtig een negatief effect van de familiale organisatiecultuur op de financiële bedrijfsprestaties. Het is mogelijk dat dit negatieve verband toe te schrijven is aan enkele negatieve eigenschappen, zoals nepotisme, waarover familiebedrijven zouden beschikken (Perrow, 1972). Dit impliceert dat managers van familiebedrijven de negatieve eigenschappen van de cultuur van hun familiale onderneming moeten erkennen en managen.

Verder zijn er aanwijzingen dat enkele cultuurdimensies een effect hebben op de financiële prestaties van familiebedrijven. Daarenboven stuiten we ook op enkele bevindingen waaruit blijkt dat de kenmerken van de organisatiecultuur, die we terugvinden in een familiebedrijf, afhankelijk zijn van het type CEO dat de onderneming leidt. De managers van familiebedrijven zouden daarom zowel de culturele waarden die een positieve invloed hebben op de financiële bedrijfsprestaties als die een negatieve invloed hebben, moeten onderkennen.

Toch haalt Dyer (1988) in zijn studie aan dat een van de grootste problemen waar leiders van familiebedrijven mee kampen is dat ze geen besef hebben van de impact van hun aannames en gedragingen op de mensen in hun organisatie. Bovendien weten managers vaak ook niet wat het effect is van de culturele patronen die voortkomen uit hun gedragingen (Dyer, 1988). Het is mogelijk dat managers via ons onderzoek een beter inzicht verkrijgen betreffende de invloed die zij hebben op de organisatiecultuur. Ook de minpunten die hun managementstijl met zich meebrengt en dus mogelijk weerspiegeld worden in hun organisatiecultuur, kunnen zo aan het licht komen. Voorts kan het erkennen van de kenmerken van de organisatiecultuur evenzeer leiden tot het beter begrijpen en managen van de impact van de organisatiecultuur op het imago van de onderneming.

Overigens kan het voor familiale ondernemingen van belang zijn om te weten welke culturele kenmerken een bepaald type CEO in de hand werkt, wanneer ze bijvoorbeeld een (andere)

manager zoeken en twijfelen over het aannemen van een familielid of een niet-familielid. Dit zou een eventuele cultuurclash kunnen voorkomen. Daarnaast kan het voor de manager(s) van startende ondernemingen interessant zijn om te weten welke culturele kenmerken zorgen voor positieve financiële prestaties.

5.4 Suggesties voor toekomstig onderzoek

Onze resultaten leiden tot verschillende interessante onderwerpen voor toekomstig onderzoek. Zo blijkt uit onze correlatietabel dat de familiale organisatiecultuur significant positief gecorreleerd is met de cultuurdimensie kortetermijnoriëntatie. Hiervoor hebben we in de bestaande literatuur niet echt een verklaring gevonden, waardoor het ons interessant lijkt om dit verder te onderzoeken.

Daarnaast duiden de bekomen resultaten niet op een eenduidig significante positieve invloed van de familiale organisatiecultuur op de financiële prestaties van familiebedrijven. Dit wekt toch enkele vragen op. Is dit toe te schrijven aan het land waarin de familiebedrijven zich bevinden? Is dit afhankelijk van de fase van de levenscyclus waarin het familiebedrijf zich bevindt? Is dit toe te schrijven aan de negatieve eigenschappen die familiebedrijven zouden bezitten? Verder onderzoek zal hierover meer duidelijkheid moeten scheppen.

Vervolgens stellen we vast dat de organisatiecultuur voor ieder familiebedrijf verschillend is (Alchian, 1950; Alchian & Demsetz, 1972). We hebben met ons onderzoek reeds een aanzet gegeven tot het analyseren van de relatie tussen de financiële prestaties van familiebedrijven en de cultuurdimensies die Zahra et al. (2004) voorstelden in hun onderzoek. Hierbij bemerkten we enkele interessante bevindingen. Het is zeker de moeite om dit verder te onderzoeken aangezien er zo een beeld kan verkregen worden over welke kenmerken van de familiale organisatiecultuur nu juist leiden tot superieure financiële prestaties in familiebedrijven. Vermits de heterogeniteit binnen de groep van familiebedrijven is het misschien mogelijk dat er niet één bepaald type organisatiecultuur bestaat dat de "beste" financiële prestaties oplevert. Wellicht is dat afhankelijk van het type familiebedrijf. Ook dit lijkt ons een interessant pad om te bewandelen in toekomstig onderzoek. Daarenboven zou er evenzeer onderzoek gevoerd kunnen worden naar andere cultuurdimensies dan degenen die wij hebben gebruikt.

Toekomstig onderzoek zou zich ook verder kunnen toespitsen op het verband tussen de kenmerken van de familiale organisatiecultuur en het type CEO dat het familiebedrijf leidt. Voor verschillende cultuurdimensies zijn er een tal van aanwijzingen, maar kunnen we geen concrete uitspraken doen. Daarom kan verder onderzoek significant bewijsmateriaal opleveren. Bovendien is het interessant om in toekomstig onderzoek na te gaan op welke manier de familiale eigendomsstructuur onze resultaten beïnvloedt.

5.5 Conclusie

De organisatiecultuur is een van de resources binnen familiebedrijven die hen een concurrentievoordeel kan opleveren, wat op zijn beurt zou kunnen leiden tot superieure financiële prestaties. Het type CEO die het familiebedrijf leidt, speelt een (grote) rol bij de vorming van zo'n organisatiecultuur. Aan de hand van onze regressiemodellen hebben we in deze masterproef interessante uitspraken kunnen doen. We kunnen namelijk stellen dat de organisatiecultuur van een familiebedrijf met familiale opvolger een meer kortetermijngefocust is dan deze met een niet-familiale CEO. Bovendien blijkt ook dat de organisatiecultuur van een familiebedrijf met familiale opvolger als CEO meer kortetermijngeoriënteerd is dan deze met een stichter als CEO. Daarnaast stellen we verschillende interessante aanwijzingen vast, waarvoor het zeker de moeite is om verder onderzoek te doen.

Lijst van de geraadpleegde werken

- ♦ Alchian, A. (1950). Uncertainty, evolution, and economic theory. *Journal of Political Economy*, 58, 211–221.
- ♦ Alchian, A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *American Economic Review*, 62, 777–795.
- ♦ Ancona, D., Malone, T.W., Orlikowski, W.J., & Senge, P.M. (2007). In praise of the incomplete leader. *Harvard Business Review*, 85(2), 92–100.
- ♦ Anderson, R.C., & Reeb, D.M. (2003). Founding family ownership and firm performance: Evidence from S&P 500. *Journal of Finance*, 58, 1301–1326.
- ♦ Astrachan, J.H., & Allen, I.E. (2003). *MassMutual/Raymond Institute American Family Business Survey*.
- ♦ Autio, E., Sapienza, H.J., & Almeida, J.G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43(5), 909–924.
- ♦ Barach, J.A., Gantisky, J., Carson, J.A., & Doochin, B.A. (1988). Entry of the next generation: Strategic challenge for family business. *Journal of Small Business Management*, 26(2), 49–56.
- ♦ Barney, J.B. (1985). *Strategizing processes and returns to strategies*. Unpublished manuscript. University of California, Graduate School of Management, Los Angeles.
- ♦ Barney, J.B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656–665.
- ♦ Barney, J.B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231–1241.
- ♦ Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- ♦ Barney, J.B., Clark, D., & Alvarez, S. (2003). *Where does entrepreneurship come from? Network models of opportunity recognition and resource acquisition with application to the family firm*. Paper presented at the Theories of the Family Enterprise Conference, University of Pennsylvania, Philadelphia, (December).
- ♦ Becker, H.S., Geer, B., Hughes, E.C., & Strauss, A.L. (1961). *Boys in white*. New Brunswick, N.J.: Transaction Books.
- ♦ Becker, G.S. (1964). *Human capital*. New York: Columbia.
- ♦ Becker-Blease, J.R., Kaen, F.R., Etebari, A., & Baumann, H. (2010). Employees, firm size and profitability in U.S. manufacturing industries. *Investment Management and Financial Innovations*, 7(2), 7–23.
- ♦ Beehr, T.A., Drexler, J.A., & Faulkner, S. (1997). Working in small family businesses: Empirical comparisons to non-family businesses. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 297–312.
- ♦ Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders*. Harper & Row, Pub: New York.
- ♦ Berrio, A. (2003). An organizational culture assessment using the competing values framework: A profile of Ohio State University extension. *Journal of Extension*, 41(2).

- ♦ Birley, S., & Sorensen, S. (1995). *The Family and the business*. The Management School Imperial College, London.
- ♦ Bluedorn, A., & Lundgren, E. (1993). A culture-match perspective for strategic change. *Research in Organizational Change and Development*, 7, 137–139.
- ♦ Boeker, W., & Goodstein, J. (1993). Performance and successor choice: The moderating effects of governance and ownership. *Academy of Management Journal*, 36, 172–186.
- ♦ Boeker, W. (1997). Executive migration and strategic change: The effect of top manager movement on product-market entry. *Administrative Science Quarterly*, 42, 213–236.
- ♦ Brady, G.F., & Helmich, D.L. (1984). *Executive succession: Toward excellence in corporate leadership*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- ♦ Burgelman, R.A. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. *Management Science*, 29(12), 1349–1364.
- ♦ Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- ♦ Carmeli, A. (2004). Assessing core intangible resources. *European Management Journal*, 22(1), 110–122.
- ♦ Chami, R. (1999). *What's different about family businesses?* Working Paper, University of Notre Dame.
- ♦ Chen, H., & Hsu, W. (2009). Family ownership, board independence, and R&D investment. *Family Business Review*, 22(4), 347–362.
- ♦ Chrisman, J.J., Chua, J.H., & Sharma, P. (1998). Important attributes of successors in family businesses: An exploratory study. *Family Business Review*, 11(1), 19–34.
- ♦ Chrisman, J.J., Chua, J.H., Pearson, A.W., & Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(2), 267–293.
- ♦ Churchill, N.C., & Hatten, K.J. (1987). Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses. *American Journal of Small Business*, 11(3), 51–64.
- ♦ Corbetta, G. (1995). *Family Firms. Original characteristics, variety, and development conditions*. Milan: EGEA.
- ♦ Corbetta, G., & Salvato, C. (2004). 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(4), 355–362.
- ♦ Core, J.E., & Guay, W.R. (2001). Stock option plans for non-executive employees. *Journal of Financial Economics*, 61, 253–287.
- ♦ Cox, T., Lobel, S., & Mcleod, P. (1991). Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. *Academy of Management Journal*, 34, 827–847.
- ♦ Daft, R. (1983). *Organization theory and design*. New York: West.
- ♦ Danco, L.A., & Jonovic, D.J. (1981). *Outside directors in the family-owned business*. Cleveland, OH: The University Press.
- ♦ Datta, D.K., & Guthrie, J.P. (1994). Executive succession: Organizational antecedents of CEO characteristics. *Strategic Management Journal*, 15, 569–577.

- ♦ Davidson, W., Nemec, C., Worrell, D.L., & Lin, J. (2002). Industrial origin of CEOs in outside succession: Board preference and stockholder reaction. *Journal of Management & Governance*, 6(4), 295–321.
- ♦ Davis, P. (1983). Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 47–57.
- ♦ Davis, S.M. (1984). *Managing corporate culture*. New York: Ballinger.
- ♦ Davis, J.H., Schoorman, F.D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47.
- ♦ Deal, T.E., & Kennedy, A.A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- ♦ De Long, D.W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*, 14(4), 113–127.
- ♦ Denison, D. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, 13, 4–22.
- ♦ Denison, D.R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
- ♦ Denison, D., Lief, C., & Ward, J.L. (2004). Culture in family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review*, 17(1), 61–70.
- ♦ Detert, J.R., Schroeder, R.G., & Mauriel, J.J. (2000). A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. *Academy of Management Review*, 25(4), 850–863.
- ♦ Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504–1511.
- ♦ Donahue, K.B. (2001). How to ruin a merger: Five people-management pitfalls to avoid. *Harvard Management Update*, 6(9), 1–4.
- ♦ Drucker, P.F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. New York: Harper and Row.
- ♦ Dyer, W.G. (1986). *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- ♦ Dyer, W.G. (1988). Culture and continuity in family firms. *Family Business Review*, 1, 37–50.
- ♦ Dyer, W.G. (1994). Potential contributions of organizational behavior to the study of family-owned businesses. *Family Business Review*, 7(2), 109–113.
- ♦ Dyer, W.G., & Handler, W. (1994). Entrepreneurship and family business: Exploring the connections. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 19(1), 71–83.
- ♦ Eddleston, K., & Kellermanns, F.W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545–565.
- ♦ Eddleston, K., Kellermanns, F.W., & Sarathy, R. (2008). Resource configuration in family firms: Linking resources, strategic planning and environmental dynamism to performance. *Journal of Management Studies*, 45(1), 26–50.
- ♦ Fahlenbrach, R. (2009). Founder-CEOs, investment decisions, and stock market performance. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 44(2), 439–466.
- ♦ Fama, E.F., & Jensen, M.C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26, 301–325.

- ♦ Fernandez, Z., & Nieto, M.J. (2006). Impact of ownership on the international involvement of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 37, 340–351.
- ♦ Field, A. (2005). *Factor analysis using SPSS*. Opgevraagd op 3 april, 2013, via <http://www.statisticshell.com/docs/factor.pdf>.
- ♦ Finkelstein, S., & Hambrick, D.C. (1996). *Strategic Leadership. Top Executives and Their Effects on Organizations*. St Paul, MN: West Publishing Company.
- ♦ Finkelstein, S., Hambrick, D.C., & Cannella, A.A. (2009). *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- ♦ Geanakolos, J., & Milgrom, P. (1991). A theory of hierarchies based on limited managerial attention. *Journal of Japanese and International Economies*, 5(3), 205–225.
- ♦ Gersick, K.E., Davis, J.A., Hampton, M.M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press.
- ♦ Gombola, M.J., & Ketz, J.E. (1983). A note on cash flow and classification patterns of financial ratios. *The Accounting Review*, 58(1), 105–114.
- ♦ Gómez-Mejía, L.R., Núñez-Nickel, M., & Guttierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 44(1), 81–95.
- ♦ Gómez-Mejía, L.R., Haynes, K.T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K.J.L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risk in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52, 106–137.
- ♦ Grusky, O. (1960). Administrative succession in formal organizations. *Social Forces*, 39(2).
- ♦ Grusky, O. (1963). Managerial succession and organizational effectiveness. *American Journal of Sociology*, 62, 21–31.
- ♦ Guth, W.D., & Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, 5–15.
- ♦ Habbershon, T.G., & Williams, M.L. (1999). A resource-based framework for assessing strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–22.
- ♦ Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135–144.
- ♦ Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(8), 607–618.
- ♦ Hall, A., Melin, L., & Nordqvist, M. (2001). Entrepreneurship as radical change in the family business: Exploring the role of cultural patterns. *Family Business Review*, 14(3), 193–208.
- ♦ Handler, W.C. (1990). Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 15(1), 37–51.
- ♦ Hanges, P.J., Lord, R.G., & Dickson, M.W. (2000). An information processing perspective on leadership and culture: A case for connectionist architecture. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 133–161.
- ♦ Henri, J. (2006). Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society*, 31, 77–103.

- ♦ Huybrechts, J., Voordeckers, W., Lybaert, N., & Vandemaele, S. (2011). The distinctiveness of family-firm intangibles: A review and suggestions for future research. *Journal of Management & Organization*, 17, 268–287.
- ♦ Itami, H. (1987). *Mobilizing invisible assets*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- ♦ James, H.S. (1999). Owner as manager, extended horizons and the family firm. *International Journal of Economics and Business*, 6, 41–55.
- ♦ Jennings, D.F., & Lumpkin, J.R. (1989). Functioning modeling corporate entrepreneurship. *Journal of Management*, 15(3), 485–502.
- ♦ Jensen, M., & Meckling, W. (1995). Specific and general knowledge and organization structure. *Journal of Applied Corporate Finance*, 8(2), 4–18.
- ♦ Kabajeh, M.A.M., Al Nu'aimat, S.M.A., & Dahmash, F.N. (2012). The relationship between the ROA, ROE and ROI ratios with Jordanian insurance public companies market share prices. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(11), 115–120.
- ♦ Kanter, R.M. (1983). *The change masters: Innovations for productivity in the American corporation*. New York: Simon & Schuster.
- ♦ Kets de Vries, M.F.R. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organisational Dynamics*, 21(3), 59–71.
- ♦ Klein, S.B., Astrachan, J.H., & Smyrniotis, K.X. (2005). The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(3), 321–339.
- ♦ Kotter, J.P., & Heskitt, J.L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press.
- ♦ Kwak, M. (2003). The advantages of family ownership. *MIT Sloan Management Review*, Winter, 12.
- ♦ Lambrecht, J., & Molly, V. (2011). *Het economische belang van familiebedrijven in België*. Opgevraagd op 12 februari, 2013, via http://www.fbnet.be/sites/default/files/ecobelangfamiliebedrijven_nl.pdf.
- ♦ Lang, L.H.P., Stulz, R.M., & Walkling, R.A. (1991). A test of free cash flow hypothesis. *Journal of Financial Economics*, 29, 315–335.
- ♦ Lee, C., & Chen, W. (2005). The effects of internal marketing and organizational culture on knowledge management in the information technology industry. *International Journal of Management*, 22(4), 661–672.
- ♦ Lee, J. (2006). Family firm performance: Further evidence. *Family business Review*, 19, 103–144.
- ♦ Lin, S., & Hu, S. (2007). A family member or professional management? The choice of a CEO and its impact on performance. *Corporate Governance*, 15(6), 1348–1362.
- ♦ Lindsay, M.E., & Barnette, D. (1994). The management succession paradox. *Best's Review*, 94(9), 30–31.
- ♦ Louis, M. (1983). *Culture: Yes. Organization: No*. Paper Presented at the annual meeting of the Academy of Management, Dallas.
- ♦ Lubatkin, M.H., Ling, Y., & Schulze, W.S. (2003). *Explaining agency problems in family firms using behavioral economics and justice theories*. Paper presented at the Academy of Management meetings, Seattle, WA.

- ♦ Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–173.
- ♦ Martin, J., Feldman, M.S., Hatch, M.J., & Sitkin, S. (1983). The uniqueness paradox in organizational stories. *Administrative Science Quarterly*, 28, 438–453.
- ♦ McConaughy, D.L., Walker, M.C., Henderson, G.V., & Mishra, S.S. (1998). Founding family controlled firms: Efficiency and value. *Review of Financial Economics*, 7, 1–19.
- ♦ McConaughy, D.L., & Phillips, G.M. (1999). Founders versus descendants: The profitability, efficiency, growth characteristics and financing in large, public, founding-family-controlled firms. *Family Business Review*, 12(2), 123–132.
- ♦ Meagher, K., & Wait, A. (2009). *Who decides about change and restructuring in organizations?* Opgevraagd op 4 maart, 2013, Working paper beschikbaar in open access via http://www.webmeets.com/files/papers/ESWC/2010/2842/meagherwait_wc_2010.pdf.
- ♦ Michalisin, M.D., Smith, R.D., & Douglas, M.K. (1997). In search of strategic assets. *The International Journal of Organizational Analysis*, 5(4), 360–387.
- ♦ Miller, D., Kets de Vries, M.F.R., & Toulouse, J.M. (1982). Top executive locus of control and its relationship to strategymaking, structure, and environment. *Academy of Management Journal*, 34, 237–253.
- ♦ Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770–792.
- ♦ Miller, D., & Droge, C. (1986). Psychological and traditional determinants of structure. *Administrative Science Quarterly*, 31, 539–560.
- ♦ Miller, L.E., & Simmons, K.A. (1992). Differences in management practices of founding and nonfounding chief executives of human service organizations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(4), 31–39.
- ♦ Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Boston: Harvard Business School Press.
- ♦ Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R.H., & Cannella, A.A. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13, 829–858.
- ♦ Mintzberg, H. (1984). Power and organization life cycles. *Academy of Management Review*, 9, 207–224.
- ♦ Nicholson, N. (2008). Evolutionary psychology, organizational culture, and the family firm. *Academy of Management Perspectives*, 22, 73–84.
- ♦ Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory (2nd ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- ♦ O'Reilly, C., Chatman, J., & Caldwell, D. (1991). People and organizational culture: A Q-sort approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487–516.
- ♦ Penrose, E.T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley & Sons.
- ♦ Perrow, C. (1972). *Complex organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman, and Company.
- ♦ Peters, T.J., & Waterman, R.H. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper & Row Publishers.
- ♦ Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring*. New York: Harper & Row.
- ♦ Poutziouris, P., & Barreto, R. (2006). *The UK family business PLC economy*. London: Institute for Family Business.
- ♦ Poza, E.J. (2007). *Family Business (2nd ed.)*. Mason, Ohio: Thomson South Western.

- ♦ Prahalad, C.K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- ♦ Rumelt, R. (1987). Theory, strategy, and entrepreneurship. In D.J. Teece (Ed.), *The competitive challenge* (pp. 556–570). Cambridge, MA: Ballinger.
- ♦ Sah, R., & Stiglitz, J. (1986). The architecture of economic systems: Hierarchies and polyarchies. *American Economic Review*, 76(4), 716–727.
- ♦ Salvato, C. (2004). Predictors of entrepreneurship in family firms. *The Journal of Private Equity*, 7(3), 68–76.
- ♦ Sathe, V. (1985). Managing an entrepreneurial dilemma: Nurturing entrepreneurship and control in large corporations. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 636–656.
- ♦ Schein, E.H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 11, 13–28.
- ♦ Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.
- ♦ Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership (2nd ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- ♦ Schein, E.H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229–240.
- ♦ Schein, E.H. (1999). *The corporate culture survival guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- ♦ Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership (3rd ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- ♦ Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership (4th ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- ♦ Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437–453.
- ♦ Schneider, B., Goldstein, H.W., & Smith, D.B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48, 747–773.
- ♦ Schneider, B., & Smith, D.B. (2004). *Personality and organizational culture*. In B. Schneider & D.B. Smith (Eds.), *Personality and organization* (pp. 347–369). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- ♦ Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., Dino, R.N., & Buchholtz, A.K. (2001). Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence. *Organization Science*, 12, 99–116.
- ♦ Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., & Dino, R.N. (2002). Altruism, agency, and the competitiveness of family firms. *Managerial and Decision Economics*, 23, 247–259.
- ♦ Seymour, K.C. (1993). Inter-generational relationships in the family firm: The effect on leadership succession. *Family Business Review*, 6(3), 263–281.
- ♦ Shanker, M.C., & Astrachan, J.H. (1996). Myths and realities: Family businesses' contribution to the US economy: A framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, 9(2), 107–119.
- ♦ Sharma, P., Chrisman, J.J., & Chua, J.H. (1997). Strategic management of family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1–35.
- ♦ Sharma, P., & Rao, S.A. (2000). Successor attributes in Indian and Canadian family firms: A comparative study. *Family Business Review*, 13(4), 313–330.

- ♦ Sirmon, D.G., & Hitt, M.A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 27(4), 339–358.
- ♦ Smith, K.G., Mitchell, T.R., & Summer, C.E. (1985). Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle. *Academy of Management Journal*, 28, 799–820.
- ♦ Smith, B.F., & Amoako-Adu, B. (1999). Management succession and financial performance of family controlled firms. *Journal of Corporate Finance*, 5, 341–368.
- ♦ Sorensen, J. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 70–91.
- ♦ Sraer, D., & Thesmar, D. (2007). Performance and behavior of family firms: Evidence from the French stock market. *Journal of European Economic Association*, 5, 709–751.
- ♦ Stevenson, H., & Jarillo, J.C. (1990). A perspective of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11, 17–27.
- ♦ Stopford, J.M., & Baden-Fuller, C.W.F. (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15, 521–536.
- ♦ Tichy, N. (1983). *Managing strategic change: Technical, political, and cultural dynamics*. New York: John Wiley & Sons.
- ♦ Tokarczyk, J., Hansen, E., Green, M., & Down, J. (2007). A resource-based view and market orientation theory examination of the role of “familiness” in family business success. *Family Business Review*, 20, 17–32.
- ♦ Tomer, J.F. (1987). *Organizational capital: The path to higher productivity and well-being*. New York: Praeger.
- ♦ Trice, H.M., & Beyer, J.M. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- ♦ Vallejo, M.C. (2011). A model to study the organizational culture of the family firm. *Small Business Economics*, 36, 47–64.
- ♦ Vancil, R.F. (1987). *Passing the baton: Managing the process of CEO succession*. Boston: Harvard Business School Press.
- ♦ Wait, A., & Wright, J. (2010). *Decisions, firms and families*. Opgevraagd op 4 maart, 2013, Working paper beschikbaar in open access via https://editorialexpress.com/cgi-bin/conference/download.cgi?db_name=ACE10&paper_id=42.
- ♦ Waddock, S.A., & Graves, S.B. (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303–319.
- ♦ Ward, J.L. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuous growth, profitability and family leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- ♦ Ward, J.L. (1991). *Creating effective boards for private enterprises*. San Francisco: Jossey-Bass.
- ♦ Ward, J.L., & Aronoff, C.E. (1991). The power of patient capital. *Nation's Business*, 79(9), 48–49.
- ♦ Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- ♦ Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies*. New York: Free Press.

- ♦ Zahra, S.A. (2003). Ownership involvement and international expansion: An empirical test of the stewardship theory among family firms. *Journal of Business Venturing*, forthcoming.
- ♦ 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 & Practice*, 28, 363–381.
- ♦ 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(6), 1035–1054.
- ♦ Zajac, E.J. (1990). CEO selection, succession, compensation and firm performance: a theoretical integration and empirical analysis. *Strategic Management Journal*, 11(3), 217–230.
- ♦ Zellweger, T. (2007). Time horizon, costs of equity capital, and generic investment strategies of firms. *Family Business Review*, 20(1), 1–15.
- ♦ Zoltners, A.A., Sinha, P., & Lorimer, S.E. (2006). Match your sales force structure to your business life cycle. *Harvard Business Review*, 84, 81–89.

Bijlage

Bijlage 1 Samenvattende tabel regressiemodellen hypothese 1

Bijlage 2 Samenvattende tabel regressiemodellen hypothesen 2-5

Bijlage 3 Samenvattende tabellen regressiemodellen hypothesen 6-8

Bijlage 1 Samenvattende tabel regressiemodellen hypothese 1

	ROA	ROE	CFtoAssets
Constant	-1,941 (7,179)	9,970 (15,854)	0,150 (0,108)
LN Totale activa	-0,180 (0,517)	-1,708 (1,093)	-0,011 (0,008)
LN Personeelsbestand	0,792 (0,613)	2,649** (1,288)	0,012 (0,009)
LN Leeftijd	2,380** (1,087)	2,943 (2,298)	0,028* (0,016)
Nace_Industrie	-0,594 (1,553)	2,722 (3,394)	0,002 (0,023)
Nace_Bouwnijverheid	-0,465 (1,685)	3,126 (3,668)	0,008 (0,025)
Nace_Handel	-2,948 (1,793)	-1,237 (3,690)	-0,033 (0,026)
FamOC	-0,087 (0,514)	0,863 (1,055)	-0,007 (0,008)
<u>Summary statistics</u>			
F-waarde	1,268	1,401	1,056
SER	5,214	10,656	0,080
R²	0,105	0,120	0,081
R² adjusted	0,022	0,034	0,004
n	84	80	92
<p>***. The individual coefficient is significant at the 0.01 level (2-tailed).</p> <p>**. The individual coefficient is significant at the 0.05 level (2-tailed).</p> <p>*. The individual coefficient is significant at the 0.10 level (2-tailed).</p>			

Bijlage 2 Samenvattende tabel regressiemodellen hypothesen 2-5

Regressie	1	2	3
	ROA	ROE	CFtoAssets
Constant	-6,397 (8,253)	6,890 (17,878)	0,136 (0,157)
LN Totale activa	0,084 (0,548)	-0,401 (1,155)	-0,006 (0,010)
LN Personeelsbestand	0,728 (0,626)	2,576 (1,285)	0,006 (0,012)
LN Leeftijd	2,239** (1,116)	2,127 (2,313)	0,022 (0,021)
Nace_Industrie	-0,377 (1,620)	2,757 (3,442)	0,002 (0,0360)
Nace_Bouwnijverheid	0,019 (1,732)	4,822 (3,679)	0,034 (0,032)
Nace_Handel	-2,903 (1,826)	-2,480 (3,703)	-0,031 (0,034)
Groepsoriëntatie_2	0,574 (0,870)	-1,597 (1,805)	-0,004 (0,014)
ExterneOriëntatie_4	0,208 (0,883)	1,316 (1,804)	-0,003 (0,016)
Decentralisatie	0,112 (0,807)	1,423 (1,654)	0,011 (0,014)
KToriëntatie	-0,724 (0,517)	-0,823 (1,044)	-0,008 (0,010)
LToriëntatie	-0,297 (0,518)	-2,147 (1,122)	-0,009 (0,009)
<u>Summary statistics</u>			
F-waarde	1,175	1,540	1,124
SER	5,212	10,458	0,079
R²	0,152	0,199	0,134
R² adjusted	0,023	0,070	0,015
n	84	80	92
<p>***. The individual coefficient is significant at the 0.01 level (2-tailed).</p> <p>** . The individual coefficient is significant at the 0.05 level (2-tailed).</p> <p>*. The individual coefficient is significant at the 0.10 level (2-tailed).</p>			

Bijlage 3 Samenvattende tabellen regressiemodellen hypothesen 6-8

Regressie	1	2	3	4	5
	Groepsoriëntatie_2	ExterneOriëntatie_4	Decentralisatie	KToriëntatie	LToriëntatie
Constant	5,310*** (1,244)	5,226*** (1,162)	6,143*** (1,234)	2,258 (1,569)	2,688 (1,722)
LN Totale activa	0,022 (0,086)	-0,080 (0,081)	-0,070 (0,086)	0,194* (0,107)	0,168 (0,120)
LN Personeelsbestand	0,084 (0,104)	0,003 (0,097)	-0,035 (0,104)	0,034 (0,130)	-0,024 (0,144)
LN Leeftijd	0,123 (0,223)	0,416** (0,208)	0,187 (0,232)	-0,176 (0,287)	-0,118 (0,311)
Nace_Industrie	-0,432* (0,258)	-0,023 (0,244)	-0,037 (0,257)	-0,358 (0,330)	-0,136 (0,363)
Nace_Bouwnijverheid	-0,238 (0,275)	-0,235 (0,255)	0,346 (0,273)	-0,145 (0,345)	0,010 (0,385)
Nace_Handel	-0,318 (0,296)	-0,194 (0,275)	-0,424 (0,294)	-0,866** (0,383)	-1,106** (0,428)
Stichter	-0,015 (0,334)	0,488 (0,313)	-0,330 (0,332)	-0,032 (0,415)	0,288 (0,462)
Opvolger	-0,108 (0,292)	0,112 (0,271)	-0,324 (0,300)	0,792** (0,362)	0,642 (0,402)
<u>Summary statistics</u>					

F-waarde	0,481	0,784	1,084	2,015*	1,527
SER	0,899	0,835	0,893	1,106	1,237
R²	0,042	0,068	0,092	0,163	0,127
R² adjusted	-0,046	-0,019	0,007	0,082	0,044
n	96	95	95	92	93

***. The individual coefficient is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**. The individual coefficient is significant at the 0.05 level (2-tailed).

*. The individual coefficient is significant at the 0.10 level (2-tailed).

Regressie	6	7	8	9	10
	Groeporiëntatie_2	ExterneOriëntatie_4	Decentralisatie	KToriëntatie	LToriëntatie
Constant	5,296*** (1,151)	5,713*** (1,083)	5,813*** (1,143)	2,226 (1,456)	2,976* (1,601)
LN Totale activa	0,022 (0,086)	-0,080 (0,081)	-0,070 (0,086)	0,194* (0,107)	0,168 (0,120)
LN Personeelsbestand	0,084 (0,104)	0,003 (0,097)	-0,035 (0,104)	0,034 (0,130)	-0,024 (0,144)
LN Leeftijd	0,123 (0,223)	0,416** (0,208)	0,187 (0,232)	-0,176 (0,287)	-0,118 (0,311)
Nace_Industrie	-0,432* (0,258)	-0,023 (0,244)	-0,037 (0,257)	-0,358 (0,330)	-0,136 (0,363)
Nace_Bouwnijverheid	-0,238 (0,275)	-0,235 (0,255)	0,346 (0,273)	-0,145 (0,345)	0,010 (0,385)
Nace_Handel	-0,318 (0,296)	-0,194 (0,275)	-0,424 (0,294)	-0,866** (0,383)	-1,106** (0,428)

Opvolger	-0,094 (0,269)	-0,376 (0,253)	0,005 (0,272)	0,824** (0,342)	0,354 (0,373)
Niet-familiale CEO	0,015 (0,334)	-0,488 (0,313)	0,330 (0,332)	0,032 (0,415)	-0,288 (0,462)
<u>Summary statistics</u>					
F-waarde	0,481	0,784	1,084	2,015*	1,527
SER	0,899	0,835	0,893	1,106	1,237
R²	0,042	0,068	0,092	0,163	0,127
R² adjusted	-0,046	-0,019	0,007	0,082	0,044
n	96	95	95	92	93
<p>***. The individual coefficient is significant at the 0.01 level (2-tailed).</p> <p>**. The individual coefficient is significant at the 0.05 level (2-tailed).</p> <p>*. The individual coefficient is significant at the 0.10 level (2-tailed).</p>					

Regressie	11	12	13	14	15
	Groepsoriëntatie_2	ExterneOriëntatie_4	Decentralisatie	KToriëntatie	LToriëntatie
Constant	5,202*** (1,210)	5,338*** (1,132)	5,819*** (1,205)	3,049* (1,539)	3,330** (1,678)
LN Totale activa	0,022 (0,086)	-0,080 (0,081)	-0,070 (0,086)	0,194* (0,107)	0,168 (0,120)
LN Personeelsbestand	0,084 (0,104)	0,003 (0,097)	-0,035 (0,104)	0,034 (0,130)	-0,024 (0,144)

LN Leeftijd	0,123 (0,223)	0,416** (0,208)	0,187 (0,232)	-0,176 (0,287)	-0,118 (0,311)
Nace_Industrie	-0,432* (0,258)	-0,023 (0,244)	-0,037 (0,257)	-0,358 (0,330)	-0,136 (0,363)
Nace_Bouwnijverheid	-0,238 (0,275)	-0,235 (0,255)	0,346 (0,273)	-0,145 (0,345)	0,010 (0,385)
Nace_Handel	-0,318 (0,296)	-0,194 (0,275)	-0,424 (0,294)	-0,866** (0,383)	-1,106** (0,428)
Stichter	0,094 (0,269)	0,376 (0,253)	-0,005 (0,272)	-0,824** (0,342)	-0,354 (0,373)
Niet-familiale CEO	0,108 (0,292)	-0,112 (0,271)	0,324 (0,300)	-0,792** (0,362)	-0,642 (0,402)
<u>Summary statistics</u>					
F-waarde	0,481	0,784	1,084	2,015*	1,527
SER	0,899	0,835	0,893	1,106	1,237
R²	0,042	0,068	0,092	0,163	0,127
R² adjusted	-0,046	-0,019	0,007	0,082	0,044
n	96	95	95	92	93
<p>***. The individual coefficient is significant at the 0.01 level (2-tailed).</p> <p>**. The individual coefficient is significant at the 0.05 level (2-tailed).</p> <p>*. The individual coefficient is significant at the 0.10 level (2-tailed).</p>					

Regressie	16	17	18	19	20
	Groepsoriëntatie_2	ExterneOriëntatie_4	Decentralisatie	KToriëntatie	LToriëntatie
Constant	5,340*** (1,138)	5,843*** (1,087)	5,811*** (1,129)	1,763 (1,484)	2,832* (1,593)
LN Totale activa	0,029 (0,084)	-0,051 (0,079)	-0,070 (0,083)	0,140 (0,108)	0,144 (0,117)
LN Personeelsbestand	0,077 (0,102)	-0,026 (0,096)	-0,035 (0,101)	0,105 (0,130)	0,004 (0,141)
LN Leeftijd	0,076 (0,178)	0,230 (0,167)	0,190 (0,181)	0,237 (0,237)	0,051 (0,254)
Nace_Industrie	-0,439* (0,256)	-0,062 (0,244)	-0,037 (0,254)	-0,334 (0,340)	-0,110 (0,361)
Nace_Bouwnijverheid	-0,234 (0,273)	-0,219 (0,257)	0,346 (0,271)	-0,190 (0,354)	-0,008 (0,385)
Nace_Handel	-0,327 (0,293)	-0,232 (0,276)	-0,423 (0,291)	-0,776* (0,392)	-1,062** (0,425)
Niet-familiale CEO	0,079 (0,278)	-0,227 (0,261)	0,326 (0,282)	-0,526 (0,354)	-0,531 (0,385)
<u>Summary statistics</u>					
F-waarde	0,538	0,574	1,254	1,397	1,618
SER	0,895	0,841	0,887	1,137	1,237
R²	0,041	0,044	0,092	0,104	0,118
R² adjusted	-0,035	-0,033	0,019	0,030	0,045
n	96	95	95	92	93

***. The individual coefficient is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**. The individual coefficient is significant at the 0.05 level (2-tailed).

*. The individual coefficient is significant at the 0.10 level (2-tailed).

Regressie	21	22	23	24	25
	Groeporiëntatie_2	ExterneOriëntatie_4	Decentralisatie	KToriëntatie	LToriëntatie
Constant	5,419*** (1,198)	5,616*** (1,140)	6,137*** (1,189)	1,238 (1,554)	2,301 (1,671)
LN Totale activa	0,029 (0,084)	-0,051 (0,079)	-0,070 (0,083)	0,140 (0,108)	0,144 (0,117)
LN Personeelsbestand	0,077 (0,102)	-0,026 (0,096)	-0,035 (0,101)	0,105 (0,130)	0,004 (0,141)
LN Leeftijd	0,076 (0,178)	0,230 (0,167)	0,190 (0,181)	0,237 (0,237)	0,051 (0,254)
Nace_Industrie	-0,439* (0,256)	-0,062 (0,244)	-0,037 (0,254)	-0,334 (0,340)	-0,110 (0,361)
Nace_Bouwnijverheid	-0,234 (0,273)	-0,219 (0,257)	0,346 (0,271)	-0,190 (0,354)	-0,008 (0,385)
Nace_Handel	-0,327 (0,293)	-0,232 (0,276)	-0,423 (0,291)	-0,776* (0,392)	-1,062** (0,425)
Familiale CEO	-0,079 (0,278)	0,227 (0,261)	-0,326 (0,282)	0,526 (0,354)	0,531 (0,385)
<u>Summary statistics</u>					

F-waarde	0,538	0,574	1,254	1,397	1,618
SER	0,895	0,841	0,887	1,137	1,237
R²	0,041	0,044	0,092	0,104	0,118
R² adjusted	-0,035	-0,033	0,019	0,030	0,045
n	96	95	95	92	93

***. The individual coefficient is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**. The individual coefficient is significant at the 0.05 level (2-tailed).

*. The individual coefficient is significant at the 0.10 level (2-tailed).

Auteursrechtelijke overeenkomst

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

De invloed van organisatiecultuur op de financiële prestaties van familiebedrijven en het verband met het type CEO

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

Jaar: **2013**

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,

Degraen, Anneloes

Datum: **1/06/2013**