

2012•2013
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN
*master in de toegepaste economische wetenschappen:
innovatie en ondernemerschap*

Masterproef

Familiale opvolging : factoren die leiden tot demotivatie bij toekomstige generaties

Promotor :
Prof. dr. Ghislain HOUBEN

Nele Budeners

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

2012•2013

FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE
WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:
innovatie en ondernemerschap*

Masterproef

Familiale opvolging : factoren die leiden tot
demotivatie bij toekomstige generaties

Promotor :
Prof. dr. Ghislain HOUBEN

Nele Budeners

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

WOORD VOORAF

Als masterstudente Toegepaste Economische Wetenschappen, met de afstudeerrichting 'innovatie & ondernemerschap' schrijf ik deze masterproef als sluitstuk van mijn opleiding. Hierbij kan ik mijn opgedane kennis vertalen in een eindverhandeling. Bij het schrijven van deze eindverhandeling kreeg ik van bepaalde mensen hulp, ik wil hen via deze weg dan ook bedanken.

Vooreerst zou ik graag mijn promotor, Prof. dr. Ghislain Houben willen bedanken voor de deskundige begeleiding, de raad en de opbouwende kritiek. Dit was een grote hulp bij de totstandkoming van mijn masterproef.

Daarnaast wil ik graag ook Patrick Buteneers en Johan Schildermans bedanken, respectievelijk van Unizo Limburg en VKW Limburg, voor de hulp bij het uitsturen van de enquête en de begeleiding hierrond. Ook alle personen die mij toestonden om hen te interviewen, evenals alle personen die de enquête invulden zou ik graag willen bedanken.

Tot slot richt ik nog een dankwoord aan mijn ouders. Zonder hun onvoorwaardelijke steun, zowel tijdens mijn masterproef als gedurende mijn volledige opleiding, had ik niet kunnen bereiken wat ik vandaag bereikt heb.

SAMENVATTING

Familiebedrijven zijn alomtegenwoordig. In België is 77 procent van alle bedrijven een familiebedrijf. Het probleem dat zich stelt is dat de overgang naar volgende generaties vaak niet overleefd wordt, ondanks de voorkeur van familieleden dat de opvolging binnen de familie gebeurt. Dit kan enerzijds doordat de opvolging slecht voorbereid wordt of doordat er geen potentiële opvolger bereid is om het familiebedrijf op te volgen. Deze laatste oorzaak dient als basis voor deze eindverhandeling. De centrale onderzoeksvraag luidt: "Familiale opvolging – welke factoren leiden tot demotivatie bij toekomstige generaties?".

Een familiebedrijf wordt in deze eindverhandeling gezien als een bedrijf waarbij de meerderheid van het stemrecht in handen is van de eigenaarsfamilie en waarbij minstens één vertegenwoordiger van de familie actief is in het management of bestuur. Deze eindverhandeling beperkt zich tot familiebedrijven met minder dan 250 werknemers.

Het onderzoek begint met een literatuurstudie. Dit is uitgeschreven terug te vinden als de probleemstelling in hoofdstuk 1 en als een kadering van het onderwerp in hoofdstuk 2. Aan de hand van de literatuurstudie wordt eveneens een onderverdeling in deelvragen gemaakt om het onderwerp in te delen in vijf categorieën. De categorieën luiden (1) 'kenmerken van de potentiële opvolger', (2) 'kenmerken van de op te volgen persoon', (3) 'relatie tussen de potentiële opvolger en op te volgen persoon', (4) 'factoren van het opvolgingsproces' en (5) 'contextuele factoren'. Deze categorieën dienen als basis voor de vijf hypothesen.

Na de deelvragen volgen tien semigestructureerde diepte-interviews, waarbij er vier experts en zes praktijkvoorbeelden aan bod komen. De interviews behandelden een gevarieerde groep mensen. De antwoorden die voortkomen uit deze diepte-interviews zijn terug te vinden in hoofdstuk 4, gegroepeerd per deelvraag. Deze antwoorden worden verder in de eindverhandeling gebruikt als subonderdelen voor het toetsen van de vijf hypothesen.

De stellingen zijn namelijk onderwerp voor statistische tests. Dit wordt gedaan door een analyse van de respons uit de enquête. In deze enquête worden de respondenten gevraagd aan te geven in welke mate zij akkoord gaan met de opgesomde stellingen. De enquête heeft als doelgroep familiale bedrijfsleiders van familiale KMO's die zich minstens in de tweede generatie bevinden. Een uitgebreid verslag van de enquête is terug te vinden in hoofdstuk 5.

Hoofdstuk 6 behandelt per deelvraag de statistische bespreking van de stellingen die dienen ter ondersteuning van de hypothesen. Elke deelvraag heeft een eigen paragraaf, beginnend met een overzicht van de respons per stelling waarbij tevens gebruik gemaakt wordt van kruistabellen en een hiërarchische clusteranalyse ter onderverdeling van de respons. De stellingen worden vervolgens getoetst naar significantie en frequentie. Eveneens wordt er een onderzoek gedaan naar de correlaties tussen de stellingen.

De volgende hypothesen worden getest:

- Hypothese 1: 'Bepaalde kenmerken van de potentiële opvolger kunnen leiden tot demotivatie bij toekomstige generaties betreffende familiale opvolging.'
- Hypothese 2: 'Bepaalde kenmerken van de op te volgen persoon kunnen de toekomstige generatie demotiveren tot opvolging van het familiebedrijf.'
- Hypothese 3: 'Bepaalde kenmerken van de relatie tussen de potentiële opvolger en de op te volgen persoon kunnen leiden tot demotivatie bij toekomstige generaties betreffende familiale opvolging.'
- Hypothese 4: 'Bepaalde factoren van het opvolgingsproces kunnen de toekomstige generatie demotiveren in hun keuze tot al dan niet opvolgen van het familiebedrijf.'
- Hypothese 5: 'Bepaalde contextuele factoren werken demotiverend voor de toekomstige generaties in het kader van familiale opvolging.'

Al deze hypothesen worden getest met behulp van subonderdelen. Deze subonderdelen zijn de stellingen die voortkomen uit de diepte-interviews en bevestigd worden in de enquête. Van de 19 subonderdelen blijkt slechts één stelling significant demotiverend te zijn. Dit heeft als gevolg dat ook alle hypothesen moeten verworpen worden. Het is echter wel zo dat de frequenties voor 11 stellingen aantonen dat de meerderheid van de respondenten akkoord gaat met het demotiverende effect van de stelling in kwestie.

De stelling die significant wordt bevonden gaat over de op te volgen persoon die invloed wil behouden in het familiebedrijf. Aan de hand van het onderzoek in deze eindverhandeling kan deze factor als meest demotiverend bij toekomstige generaties beschouwd worden. Daarnaast zijn er nog stellingen die niet significant worden bevonden maar wel een hoge cumulatieve frequentie tonen van respondenten die 'helemaal akkoord' of 'akkoord' gaan. Hierbij staat de potentiële opvolger die over onvoldoende leiderschapskwaliteiten beschikt op de eerste plaats. Dit wordt gevolgd door de op te volgen persoon die kritisch is ten opzichte van nieuwe ideeën. Op de derde plaats van demotiverende factoren aan de hand van de frequenties staat het niet tijdig aanvatten van het opvolgingsproces.

De statistische tests tonen weinig significant demotiverende effecten. Hiervoor kan er aan de hand van de diepte-interviews een verklaring gegeven worden. Het is namelijk moeilijk om te spreken over een lijst met demotiverende factoren. Zo blijkt uit de diepte-interviews dat de reden tot demotivatie zeer persoonlijk is en kan verschillen van persoon tot persoon. Wat de ene persoon als demotiverend ervaart, vindt de andere dan weer helemaal niet demotiverend.

INHOUDSOPGAVE

Woord vooraf

Samenvatting

Inhoudsopgave

Lijst van figuren

Lijst van tabellen

Hoofdstuk 1	Probleemstelling.....	1
Hoofdstuk 2	Kadering van het onderwerp.....	7
2.1	Wat is een familiebedrijf?	7
2.2	Waarin verschillen familiebedrijven ten opzichte van andere bedrijven?	11
2.3	Soorten familiebedrijven	13
2.4	Familiale opvolging	15
2.5	Factoren die de volgende generatie demotiveren voor familiale opvolging	17
Hoofdstuk 3	Methodologie	19
3.1	Literatuurstudie	19
3.2	Praktijkonderzoek.....	21
Hoofdstuk 4	Analyse van de diepte-interviews	25
4.1	De geïnterviewden.....	25
4.2	Kenmerken van de potentiële opvolger die leiden tot demotivatie.....	26
4.3	Kenmerken van de op te volgen persoon.....	29
4.4	Relatie tussen potentiële opvolger en op te volgen persoon	31
4.5	Factoren van het opvolgingsproces	33
4.6	Contextuele factoren	36
Hoofdstuk 5	De enquête.....	39
5.1	Doelgroep	39
5.2	Grootte en foutenmarge.....	40
5.3	Respons	41
5.4	Clusteranalyse	46

Hoofdstuk 6	Analyse van de enquête	49
6.1	Kenmerken van de potentiële opvolger	49
6.2	Kenmerken van de op te volgen persoon.....	61
6.3	Relatie tussen potentiële opvolger en op te volgen persoon	70
6.4	Factoren van het opvolgingsproces.....	80
6.5	Contextuele factoren	90
Hoofdstuk 7	Correlaties en hiërarchische clusteranalyse van de deelvragen.....	101
7.1	Correlaties.....	101
7.2	Hiërarchische clusteranalyse	103
Hoofdstuk 8	Conclusie en kritische reflectie	107
8.1	Conclusie	107
8.2	Kritische reflectie	111
Lijst van geraadpleegde werken		113
Bijlage 1	Geïnterviewde personen.....	117
Bijlage 2	Enquête	119
Bijlage 3	Antwoorden open vraag enquête.....	123
Bijlage 4	Kritieke waarden voor Pearson correlatie.....	125

LIJST VAN FIGUREN

Figuur 1: Het contingentiemodel van opvolging in familiebedrijven	3
Figuur 2: Driecirkeldiagram	9
Figuur 3: Driecirkeldiagram uitgebreid met zeven categorieën spelers in een familiebedrijf.....	10
Figuur 4: Onderverdeling familiebedrijven op basis van bedrijfs- en familiedimensie.....	14
Figuur 5: Progressie van fases opvolging ouder-kind in een familiebedrijf.....	15
Figuur 6: Verdeling respondenten naargelang geslacht.....	41
Figuur 7: Verdeling respondenten naargelang leeftijd.....	42
Figuur 8: Verdeling respondenten naargelang opleiding.....	42
Figuur 9: Verdeling respondenten naargelang aantal werknemers	43
Figuur 10: Verdeling van de respondenten naargelang sector	44
Figuur 11: Voorganger van de huidige familiale zaakvoerder.....	45
Figuur 12: Moment van de laatste opvolging.....	45
Figuur 13: Gemiddelden per cluster – subonderdelen potentiële opvolger.....	53
Figuur 14: Gemiddelden per cluster – subonderdelen op te volgen persoon	63
Figuur 15: Gemiddelden per cluster–subonderdelen relatie potentiële opvolger en op te volgen persoon	73
Figuur 16: Gemiddelden per cluster – factoren van het opvolgingsproces	83
Figuur 17: Gemiddelden per cluster – contextuele factoren.....	93
Figuur 18: Gemiddelden per cluster - deelvragen	104

LIJST VAN TABELLEN

Tabel 1: Cijfergegevens van verschillende Europese landen betreffende familiebedrijven.....	1
Tabel 2: Zeven categorieën van diverse spelers in een familiebedrijf	10
Tabel 3: Overzicht deelvraag 1 – kenmerken van de potentiële opvolger	28
Tabel 4: Overzicht deelvraag 2 – kenmerken van de op te volgen persoon	30
Tabel 5: Overzicht deelvraag 3 – relatie tussen potentiële opvolger en op te volgen persoon	32
Tabel 6: Overzicht deelvraag 4 – factoren van het opvolgingsproces.....	35
Tabel 7: Overzicht deelvraag 5 – contextuele factoren	37
Tabel 8: Verdeling in vier cluster	47
Tabel 9: Beschrijving stellingen van de potentiële opvolger.....	50
Tabel 10: Kruistabel geslacht + onvoldoende leiderschapskwaliteiten.....	50
Tabel 11: Kruistabel geslacht + niet voldoende vakkennis	50
Tabel 12: Kruistabel geslacht + weinig passie tonen	51
Tabel 13: Kruistabel geslacht + hogere opleiding dan vereist.....	51
Tabel 14: Kruistabel geslacht + niet voldoende ervaring	51
Tabel 15: Hiërarchische clusteranalyse – potentiële opvolger	52
Tabel 16: One-sample test subonderdelen kenmerken potentiële opvolger	54
Tabel 17: Eenzijdige p-waarden subonderdelen kenmerken potentiële opvolger	55
Tabel 18: One-sample test kenmerken potentiële opvolger.....	55
Tabel 19: Frequentietabel – onvoldoende leiderschapskwaliteiten	56
Tabel 20: Frequentietabel – niet voldoende vakkennis	56
Tabel 21: Frequentietabel – weinig passie tonen	57
Tabel 22: Frequentietabel – hogere opleiding dan vereist	57
Tabel 23: Frequentietabel – niet voldoende ervaring	57
Tabel 24: Pearson correlaties subonderdelen – kenmerken van potentiële opvolger	59
Tabel 25: Beschrijving stellingen van de op te volgen persoon	61
Tabel 26: Kruistabel geslacht + invloed willen behouden	62

Tabel 27: Kruistabel geslacht + niet open staan voor inspraak	62
Tabel 28: Kruistabel geslacht + kritisch t.o.v. nieuwe ideeën	62
Tabel 29: Hiërarchische clusteranalyse – op te volgen persoon	63
Tabel 30: One-sample test subonderdelen kenmerken op te volgen persoon.....	65
Tabel 31: Eenzijdige p-waarden subonderdelen kenmerken op te volgen persoon.....	65
Tabel 32: One-sample test kenmerken op te volgen persoon	66
Tabel 33: Frequentietabel – invloed willen behouden	67
Tabel 34: Frequentietabel – niet open staan voor inspraak	67
Tabel 35: Frequentietabel – kritisch t.o.v. nieuwe ideeën	67
Tabel 36: Pearson correlaties subonderdelen – kenmerken van op te volgen persoon	68
Tabel 37: Beschrijving stellingen van relatie tussen potentiële opvolger en op te volgen persoon .	70
Tabel 38: Kruistabel geslacht + slechte communicatie	71
Tabel 39: Kruistabel geslacht + benadrukken van negatieve.....	71
Tabel 40: Kruistabel geslacht + weinig wederzijds begrip	71
Tabel 41: Kruistabel geslacht + weinig onderling vertrouwen.....	72
Tabel 42: Hiërarchische clusteranalyse – relatie tussen potentiële opvolger en op te volgen persoon.....	72
Tabel 43: One-sample test subonderdelen relatie tussen potentiële opvolger en op te volgen persoon.....	74
Tabel 44: Eenzijdige p-waarden subonderdelen relatie potentiële opvolger en op te volgen persoon	74
Tabel 45: One-sample test relatie tussen potentiële opvolger en op te volgen persoon.....	75
Tabel 46: Frequentietabel – slechte communicatie.....	76
Tabel 47: Frequentietabel – benadrukken van negatieve	76
Tabel 48: Frequentietabel – weinig wederzijds begrip	77
Tabel 49: Frequentietabel – weinig onderling vertrouwen	77
Tabel 50: Pearson correlaties subonderdelen – relatie potentiële opvolger & op te volgen persoon	78
Tabel 51: Beschrijving stellingen van de factoren van het opvolgingsproces.....	80
Tabel 52: Kruistabel geslacht + niet tijdig aanvatten	81

Tabel 53: Kruistabel geslacht + niet van jongs af aan betrekken	81
Tabel 54: Kruistabel geslacht + ontbreken externe begeleider	81
Tabel 55: Kruistabel geslacht + complexe juridische regelingen	82
Tabel 56: Hiërarchische clusteranalyse – factoren van het opvolgingsproces.....	82
Tabel 57: One-sample test subonderdelen factoren van het opvolgingsproces.....	84
Tabel 58: Eenzijdige p-waarden subonderdelen factoren van het opvolgingsproces.....	84
Tabel 59: One-sample test factoren van het opvolgingsproces	85
Tabel 60: Frequentietabel – niet tijdig aanvatten.....	86
Tabel 61: Frequentietabel – niet van jongs af aan betrekken	86
Tabel 62: Frequentietabel – ontbreken externe begeleider.....	86
Tabel 63: Frequentietabel – complexe juridische regelingen.....	87
Tabel 64: Pearson correlaties subonderdelen – factoren van het opvolgingsproces	88
Tabel 65: Beschrijving stellingen van de contextuele factoren	90
Tabel 66: Kruistabel geslacht + broer/zus stappen niet mee in familiebedrijf	91
Tabel 67: Kruistabel geslacht + niet in een groeisector	91
Tabel 68: Kruistabel geslacht + slechte economische conjunctuur	91
Tabel 69: Hiërarchische clusteranalyse – contextuele factoren	92
Tabel 70: One-sample test subonderdelen contextuele factoren	94
Tabel 71: Eenzijdige p-waarden subonderdelen contextuele factoren	94
Tabel 72: One-sample test contextuele factoren.....	95
Tabel 73: Frequentietabel – broer/zus stappen niet mee in familiebedrijf	96
Tabel 74: Frequentietabel – niet in een groeisector.....	96
Tabel 75: Frequentietabel – slechte economische conjunctuur.....	97
Tabel 78: Pearson correlaties subonderdelen – contextuele factoren.....	98
Tabel 79: Pearson correlaties tussen de deelvragen.....	101
Tabel 80: Hiërarchische clusteranalyse - deelvragen	104
Tabel 81: Overzicht demotiverende factoren	110
Tabel 82: Kritieke waarden voor Pearson correlatie	125

HOOFDSTUK 1 PROBLEEMSTELLING

Familiebedrijven zijn alomtegenwoordig en spelen een zeer belangrijke rol in de huidige economie. Zo vertegenwoordigen familiebedrijven 77 procent van alle bedrijven (met minstens één werknemer) in België. Dit percentage komt overeen met een schatting van 123.000 vennootschappen. Voor Vlaanderen ligt dit percentage op 78 procent. De familiebedrijven zijn dan ook goed voor 45 en 52 procent van de totale tewerkstelling in respectievelijk België en Vlaanderen. De bijdrage van familiebedrijven tot het bruto binnenlands product ligt op 33 procent voor België en op 46 procent voor Vlaanderen (Lambrecht & Molly, 2011).

Het belang van familiebedrijven strekt echter verder uit dan enkel Vlaanderen of België. Zo bewijzen onderstaande cijfergegevens van enkele Europese landen in tabel 1.

Tabel 1: Cijfergegevens van verschillende Europese landen betreffende familiebedrijven

Land	Aantal familiebedrijven t.o.v. het totaal aantal bedrijven in het betreffende land (%)	Aandeel van familiebedrijven in de totale tewerkstelling in het betreffende land (%)
Nederland	61%	31%
Verenigd Koninkrijk	65%	31%
Italië	73%	52%
Duitsland	79%	44%
Frankrijk	83%	49%
Spanje	85%	42%

Bron: Lambrecht & Molly (2011)

Naast Europese landen zijn er wereldwijd nog veel andere landen die aangehaald kunnen worden voor het belang van familiebedrijven. Er kan voor zowel ontwikkelde landen als voor landen in ontwikkeling gezegd worden dat familiebedrijven geleidelijk aan de dominante bedrijfsvorm worden (Venter, Boshoff & Maas, 2003).

Het probleem dat zich stelt bij familiebedrijven is de overgang naar volgende generaties. Steeds meer en meer familiebedrijven overleven de overgang naar een nieuwe generatie niet, zoals blijkt uit de cijfers. 63 procent van de familiebedrijven is in eigendom of onder leiding van de eerste generatie. Voor de tweede generatie is dit al gezakt naar minder dan de helft, namelijk 27 procent. De derde, vierde en vijfde generatie halen respectievelijk slechts drie procent, zes procent en één procent (Lambrecht & Molly, 2011).

Het dalende percentage van familiebedrijven over de generaties kan het gevolg zijn van vijf relationele variabelen, namelijk: geen eensgezindheid binnen de familie, de relatie tussen eigenaar/manager en opvolger, de interesses van de eigenaar/manager, vertrouwen in de mogelijkheden en intenties van de opvolger en tot slot de bereidheid van de opvolger om het bedrijf over te nemen (Venter et al.,2003).

Indien de volgende generatie ervoor kiest om het familiebedrijf niet op te volgen betekent dit echter niet noodzakelijk een stopzetting van het bedrijf. Er is de mogelijkheid dat het bedrijf verder gezet wordt in eigendom of onder leiding van een niet-familieelid. Hierbij dient echter de opmerking gemaakt te worden dat familiebedrijven er meestal baat bij hebben een familieelid als opvolger te kiezen. Dit argument wordt bekrachtigd door het begrip "karakteristieke kennis".

Karakteristieke kennis is vaak het bezit van enkel de familieleden, doordat de kennis eerder persoonsspecifiek dan bedrijfsspecifiek is (Lee, Lim & Lim, 2003). Dit is te wijten aan het feit dat karakteristieke kennis verworven wordt door 'kijken en leren'. Omdat jongere generaties binnen de familie zijn opgegroeid met de eigenaar/manager van het familiebedrijf, beschikken zij over specifieke kennis betreffende het beheren van het bedrijf. Dit is een voordeel dat zij hebben ten opzichte van niet-familieleden (Bjuggren & Sund, 2002). Vandaar dat hoe hoger het belang van de karakteristieke kennis voor het bedrijf, hoe meer de voorkeur uitgaat naar een familieelid voor de opvolging.

Een uitzondering hierop is in het geval dat het familieelid te slecht scoort op de capaciteiten die nodig zijn voor het verdere bestaan van het bedrijf (Lee et al., 2003). Royer, Simons, Boyd en Rafferty stelden in 2008 een model op over dit onderwerp waarbij:

ISGKi = Industriespecifieke algemene kennis van een familiale opvolger

ISTKi = Industriespecifieke technische kennis van een familiale opvolger

FSEKi = Familiebedrijfsspecifieke ervaringsgerichte kennis van een familiale opvolger

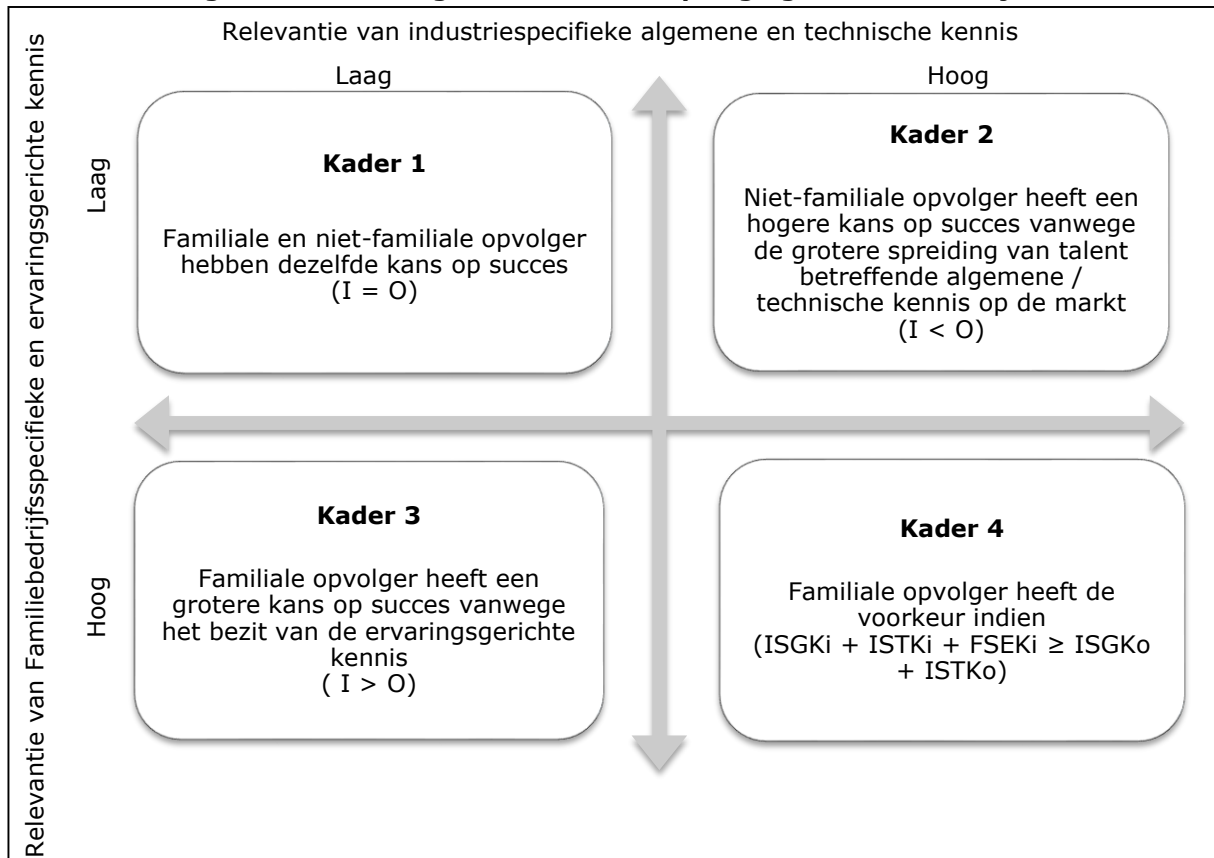
ISGKo = Industriespecifieke algemene kennis van een niet-familiale opvolger

ISTKo = Industriespecifieke technische kennis van een niet-familiale opvolger

I = Een familiale opvolger (= 'insider')

O = Een niet-familiale opvolger (= 'outsider')

Figuur 1: Het contingentiemodel van opvolging in familiebedrijven



Bron: Royer, Simons, Boyd & Rafferty (2008)

Dit model van Royer et al. (2008) vergelijkt de efficiëntie van een familielid ten opzichte van een niet-familieelid als opvolger voor het familiebedrijf. Dit doen ze aan de hand van hoge of lage relevantie van twee soorten kennis. Enerzijds spreken ze van ervaringsgerichte familiebedrijfsspecifieke kennis (deze komt overeen met het begrip karakteristieke kennis waarover Lee et al. in 2003 spraken). Anderzijds halen ze algemene en technische industrieespecifieke kennis aan.

Kader 3 impliceert dat een familielid wordt verkozen voor de opvolging van het bedrijf indien er veel belang gehecht wordt aan karakteristieke kennis, die enkel aanwezig is bij familieleden, en weinig aan algemene en technische industrieespecifieke kennis. Indien beide soorten kennis een lage relevantie hebben, zoals gezien kan worden in kader 1, is er geen verschil merkbaar tussen een familielid of niet-familieelid als opvolger.

In het geval van een hoge relevantie voor beide soorten kennis (kader 4) gaat de voorkeur naar een familielid zolang de totale som van de beide soorten kennis van het familielid groter of gelijk is aan de algemene en technische kennis van het niet-familielid. Enkel in het geval van een hoge vereiste voor algemene en technische industriespecifieke kennis en lage familiebedrijfsspecifieke kennis (kader 2) is er een voorkeur voor een niet-familielid als opvolger van het familiebedrijf (Royer et al., 2008).

Naast karakteristieke kennis wordt een familiale opvolger eveneens verkozen vanwege altruïsme van de ouders. Ouders zullen de voorkeur geven aan hun eigen kinderen om het familiebedrijf op te volgen. Dit is niet enkel uit loyaliteit naar hun kinderen maar ook voor het eigen goed. Zo hebben ouders de perceptie dat ze verplicht zijn om hun kinderen de kans te geven omdat dit anders hun eigen welzijn zou schaden (Lubatkin, Schulze, Ling, & Dino, 2005).

Volgens Lambrecht (2005) biedt de familie de voorkeur aan een familiale opvolger om drie verschillende redenen. Ten eerste is er de vervulling van de waarden die deel uitmaken van de familiale erfenis. Zo zijn er de waarden betreffende het beste te willen voor het team, de liefde voor het product en de onafhankelijkheid. Een tweede oorzaak van de voorkeur voor een familiale opvolger is het verder zetten van de familienaam en geruststelling. Tot slot spelen de voordelen van een familiebedrijf, zoals bijvoorbeeld een lange termijnvisie, een rol in de keuze voor een familiale opvolger.

Vanwege het belang dat familiebedrijven blijven bestaan en de voorkeur dat dit gebeurt door de opvolging van een volgende generatie van de familie, is het belangrijk om te onderzoeken waarom de volgende generatie ervoor kiest om het familiebedrijf niet op te volgen. Het is nodig om te weten welke factoren toekomstige generaties demotiveren tot familiale opvolging. Het is pas als de redenen van demotivatie bekend zijn dat men kan overgaan tot het zoeken naar oplossingen. Vandaar de motivering voor mijn centrale onderzoeksvraag van deze eindverhandeling, namelijk:

"Familiale opvolging - welke factoren leiden tot demotivatie bij toekomstige generaties?".

De verschillende deelvragen die hierbij aan bod komen, luiden als volgt:

- (1) Welke individuele kenmerken van de potentiële opvolger zijn demotiverend voor familiale opvolging?**
- (2) Welke individuele kenmerken van de op te volgen persoon zijn demotiverend voor familiale opvolging?**
- (3) Welke aspecten van de relatie tussen de op te volgen persoon en de potentiële opvolger zijn demotiverend voor familiale opvolging?**
- (4) Welke rol spelen de factoren van het opvolgingsproces in de beslissing van de opvolger om het familiebedrijf al dan niet op te volgen?**
- (5) Welke rol spelen de contextuele factoren in de beslissing van de opvolger om het familiebedrijf al dan niet op te volgen?**

HOOFDSTUK 2 KADERING VAN HET ONDERWERP

Wat hier volgt is een opsomming van de reeds bestaande literatuur als kadering van het onderwerp van deze eindverhandeling. Eerst wordt er een omschrijving van een familiebedrijf gegeven waarna hun verschil ten opzichte van andere bedrijven wordt aangekaart. De soorten familiebedrijven zijn een volgende punt. Tot slot wordt de familiale opvolging besproken en de factoren die de volgende generatie demotiveren voor opvolging.

2.1 WAT IS EEN FAMILIEBEDRIJF?

Familiebedrijven zijn een vaak onderzocht en besproken thema. Eerst en vooral werd er veel aandacht besteed aan het definiëren van familiebedrijven. Doorheen de literatuur werd een familiebedrijf op verschillende manieren gedefinieerd. Zo werden 21 verschillende definities gevonden door Chrisman, Chua en Sharma (1996, Poza, 2010). Vanwege de diversiteit aan definities is het niet mogelijk om een exact aantal familiebedrijven te formuleren maar een wereldwijde schatting geeft aan dat 80 tot 98 procent van alle bedrijven gedefinieerd kunnen worden als een familiebedrijf. Hieronder volgt een opsomming van enkele definities van een familiebedrijf zoals deze vermeld staan in het boek 'Family Business' van Poza (2010).

- Uit een onderzoek naar familiebanden in de Spaanse krantenindustrie wordt een familiebedrijf gedefinieerd als een bedrijf waarbij de achternaam van de algemene directeur/redacteur overeenkomt met de achternaam van de eigenaars.
- In een andere empirische studie werd een familiebedrijf omschreven als een onderneming waarbij twee of meer familieleden beschikken over 15 procent of meer van de aandelen, waarbij familieleden tewerkgesteld zijn in de onderneming en waarbij de familie het doel heeft om de controle over de onderneming te behouden naar de toekomst toe.
- Een andere definitie stelt dat een familiebedrijf te onderscheiden is aan de hand van de unieke invloed die de familie heeft op het eigendom, het bestuur en het management. Deze invloed komt tot stand door een strategische richting, directe invloed van de familie in de dagdagelijkse activiteiten en behoud van de stemcontrole.

Aan de hand van de verschillende definities die worden aangehaald in 'Family Business' stelt Poza (2010) een definitie op voor familiebedrijven

Family businesses constitute the whole gamut of enterprises in which an entrepreneur or next-generation CEO and one or more family members significantly influence the firm. They influence it via their managerial or board participation, their ownership control, the strategic preferences of shareholders, and the culture and values family shareholders impart to the enterprise. (p. 5)

De European Group of Owner Managed and Family Enterprises (GEEF) stelde een algemene, samenvattende definitie op voor familiebedrijven. Deze definitie wordt gebruikt in verschillende internationale studies. GEEF beschouwt een bedrijf als familiebedrijf als (Lambrecht & Molly, 2011):

De meerderheid van het stemrecht op de algemene vergadering in handen is van de oprichter of de eigenaarsfamilie. Indien het bedrijf beursgenoteerd is, dan volstaat het dat de eigenaarsfamilie 25 procent van het stemrecht bezit.

EN

Minstens één vertegenwoordiger van de familie actief is in het management of het bestuur van het bedrijf. (p. 13)

Het is deze definitie van GEEF die verder in deze eindverhandeling zal aangenomen worden als omschrijving van een familiebedrijf.

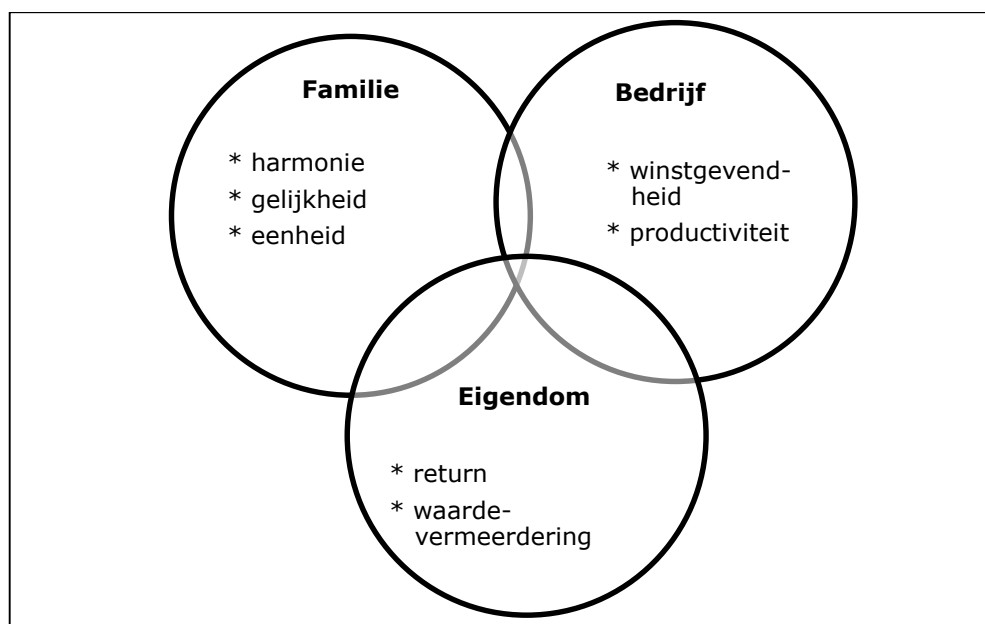
Deze definitie kan volgens Astrachan en Shanker (2003, Sharma, 2004) onderverdeeld worden in drie niveaus. De brede definitie houdt enkel rekening met het bezit van de familie op de meerderheid van het stemrecht. Het middensegment houdt hiernaast nog extra rekening met de betrokkenheid van de familie in het dagdagelijkse bestuur (dit niveau is te vergelijken met de definitie die door GEEF wordt geformuleerd). Een derde, meest strikte niveau beschouwt een bedrijf slechts als familiebedrijf indien er sprake is van de meerderheid van het stemrecht binnen de familie in combinatie met meerdere generaties van familieleden die betrokken zijn in de dagdagelijkse activiteiten van het bedrijf.

Naast het definiëren van familiebedrijven gingen Davis en Tagiuri (1996) verder door een cruciaal model te ontwerpen waarin drie subsystemen van een familiebedrijf aangehaald worden: 'familie', 'bedrijf' en 'eigendom' (aandeelhouders). Het model is gekend onder de naam 'driecirkeldiagram'.

De *familie* staat voor geborgenheid en veiligheid. Men wordt als gelijke behandeld en emoties zijn toegestaan. Het uiterste doel van de familie is het bereiken van harmonie en het gelukkig maken van individuen. Winst en productiviteit zijn dan weer de streefdoelen van het *bedrijf*. Het is de bijdrage tot de doelstellingen van de onderneming die hier een cruciale rol speelt voor de waardering van de medewerkers. Tot slot is er nog het *eigendom*, waarin er vooral aandacht wordt besteed aan waardevermeerdering van de aandelen en return. Risico krijgt geen voorkeur van de eigenaars.

Het is duidelijk dat de drie verschillende onderdelen elk hun eigen waarden en doelstellingen hebben waardoor onderlinge botsingen geregeld kunnen voorkomen. Deze subsystemen verklaren dan ook de complexiteit van familiebedrijven (Lievens, 2001). Er dient echter opgemerkt te worden dat de overlapping van deze subsystemen eveneens een enorm voordeel kan opleveren voor familiebedrijven. Habbershon en Williams (1999) verwijzen naar dit unieke kenmerk met de naam 'familiness', waarover later meer in paragraaf 2.2.

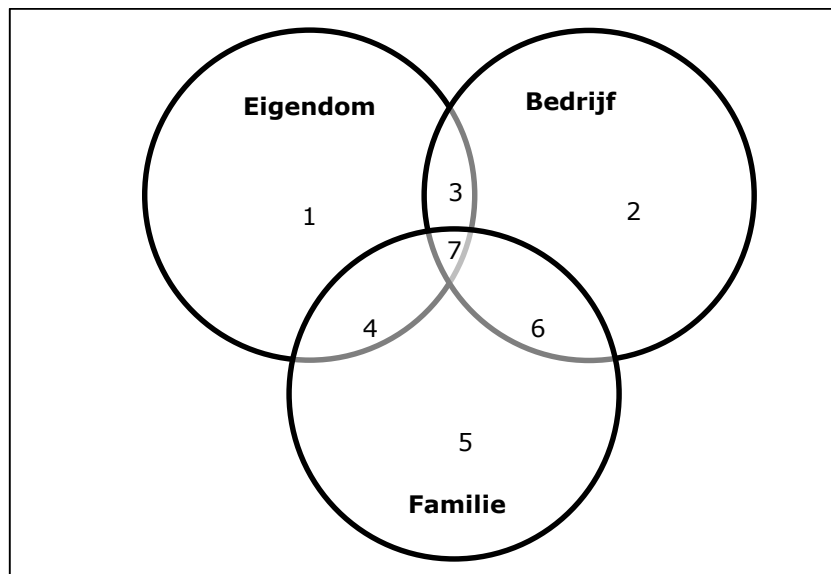
Figuur 2: Driecirkeldiagram



Bron: Davis & Tagiuri (1996)

Een uitbreiding van het driecirkeldiagram maakt een onderverdeling in zeven verschillende categorieën mogelijk, voor alle diverse spelers van een familiebedrijf. Hieruit kan er opgemerkt worden dat er een groot potentieel tot conflicten aanwezig is tussen alle verschillende belanghebbenden.

Figuur 3: Driecirkeldiagram uitgebreid met zeven categorieën spelers in een familiebedrijf



Bron: Davis & Tagiuri (1996)

Tabel 2: Zeven categorieën van diverse spelers in een familiebedrijf

Categorie	Uitleg	Belangen
1. Externe aandeelhouders	Een aandeelhouder die niet tot de familie behoort en geen actieve rol in het familiebedrijf heeft	Return – liquiditeit
2. Managers en kaders	Management- en kaderleden die niet tot de familie behoren en geen aandelen bezitten	Carrièreperspectieven – jobzekerheid
3. Aandeelhouders – managers	Management- en kaderleden die niet tot de familie behoren maar wel over aandelen beschikken	Return – jobzekerheid – autonomie
4. Passieve familiale aandeelhouders	Familieleden die aandelen bezitten maar geen actieve rol in het familiebedrijf innemen	Return – liquiditeit – informatie – duidelijkheid omtrent toegang tot management – afspraken inzake exit
5. Familieleden	Familieleden die geen aandelen hebben van het familiebedrijf en niet werkzaam zijn in het familiebedrijf	Balans familie en bedrijf – perspectieven voor jobs en verwerving van aandelen in familiebedrijf
6. Familiale personeelsleden	Familieleden die geen aandelen hebben van het familiebedrijf maar wel werkzaam zijn in het familiebedrijf	Carrièreperspectieven – liquiditeit – herinvestering van winst – perspectieven voor verwerving van aandelen en opvolging
7. Actieve familiale aandeelhouders	Familieleden die zowel aandelen hebben als werkzaam zijn in het familiebedrijf	Alle hierboven vermelde belangen – management van conflicterende belangen – focus bewaren

Bron: Davis & Tagiuri (1996)

2.2 WAARIN VERSCHILLEN FAMILIEBEDRIJVEN TEN OPZICHTE VAN ANDERE BEDRIJVEN?

Familiebedrijven zijn alomtegenwoordig en spelen een heel belangrijke rol in de nationale economie, alsook voor de tewerkstelling zowel in België als in vele andere landen. Dit fenomeen is een reden voor verschillend onderzoek naar de eigenschappen van een familiebedrijf die er nu net voor zorgen dat familiebedrijven zich kunnen onderscheiden van alle andere bedrijven.

In de literatuur zijn verschillende opsommingen vindbaar van typische eigenschappen van familiebedrijven die zorgen voor een competitief voordeel ten opzichte van andere bedrijven. We spreken over een unieke bundel van bronnen die gecreëerd wordt door de interacties tussen familie en bedrijf (Sirmon & Hitt, 2003). Een term die hieraan gekoppeld wordt, is 'familiness'. Familiness kan onderverdeeld worden in drie aspecten.

Ten eerste is er *betrokkenheid*, het gaat hier om de betrokkenheid van de familie in het eigendom, het management of de controle van het familiebedrijf. Dit is een minimumvoorwaarde om van een familiebedrijf te kunnen spreken aangezien dit een noodzakelijke conditie is om invloed op het familiebedrijf uit te oefenen. Een tweede aspect is de *essentie* van de betrokkenheid. Dit onderdeel veronderstelt dat de familie zich op een unieke manier inzet voor het familiebedrijf, door een visie over de generaties heen te hanteren, door de onderneming op de eerste plaats te zetten en door menselijk, sociaal en financieel kapitaal te verschaffen aan het familiebedrijf. Tot slot is er de *identiteit* van de organisatie. Het heeft geen nut om een bedrijf te beschouwen als een familiebedrijf als ze dat zelf niet doen. Een essentieel onderdeel voor het creëren van familiness is juist dat bedrijven gebruik maken van de specifieke capaciteiten van een familiebedrijf (Zellweger, Eddleston & Kellermanns, 2010).

Menselijk kapitaal, sociaal kapitaal, geduldig kapitaal, overlevingskapitaal en governance structuur zijn de vijf onderdelen van de 'resource based view' van familiebedrijven. Deze visie beschrijft dat de returns van een bedrijf afhangen van hun bronnen. Om een duurzaam concurrentieel voordeel te behalen moeten de verschillende bronnen op de juiste manier ingezet worden. De vijf voorgenoemde onderdelen zijn de specifieke bronnen van een familiebedrijf die voor dat duurzame concurrentieel voordeel kunnen zorgen (Sirmon & Hitt, 2003).

Menselijk kapitaal is de vereiste kennis, de vaardigheden en het kapitaal die leiden tot unieke en nieuwe acties. *Sociaal kapitaal* ontstaat dan weer door de relaties tussen individuen en organisaties. Het gaat om de bronnen die vervat zitten in, beschikbaar zijn door en afgeleid zijn van de netwerken die er ontstaan in een familiebedrijf. *Geduldig kapitaal* gaat over de langetermijnvisie die door een familiebedrijf gehanteerd wordt in plaats van de kortetermijnvisie die aandeelhouders van ander bedrijven meestal hanteren. De persoonlijke bronnen die familieleden investeren in het familiebedrijf vallen onder de term *overlevingskapitaal*. Dit kan bestaan uit zowel leningen die familieleden verschaffen, eigen middelen, persoonlijke inspannen, enzovoort. Tot slot is er nog de *governance structuur*. Hier is het positieve aspect dat er een vermindering is van de agency kosten op het vlak van principaal-agent (Sirmon & Hitt, 2003).

Er moet echter wel vermeld worden dat de agency kosten ten gevolge van altruïsme hoger zullen liggen in een familiebedrijf (vb. een CEO die zoon/dochter als opvolger kiest uit morele verplichtingen zonder dat deze capabel genoeg is om het familiebedrijf voort te zetten). Dit is het negatieve aspect van de governance structuur (Sirmon & Hitt, 2003). Naarmate de generatie van het familiebedrijf stijgt, zullen de agency kosten ten gevolge van altruïsme dalen. De traditionele agency kosten betreffende het principaal-agent probleem zullen dan weer stijgen naargelang de generatie van het familiebedrijf stijgt (Poza, 2010).

2.3 SOORTEN FAMILIEBEDRIJVEN

Familiebedrijven kunnen niet gezien worden als een homogene massa. Zo vonden Lambrecht en Molly (2011) dat 76 procent van de bedrijven met één tot negen werknemers een familiebedrijf is. Voor de bedrijven met 10 tot 49 werknemers ligt dit percentage op 84%, in de groep van 50 tot 199 werknemers zijn 68 procent familiebedrijven, 55 procent familiebedrijven zijn er tot slot nog te vinden in de groep met meer dan 200 werknemers. Hieruit blijkt dat familiebedrijven zowel grote als kleine bedrijven kunnen zijn. Aan de hand van deze cijfers is er echter wel een aanwijzing dat de meerderheid van de familiebedrijven als een KMO beschouwd kan worden.

Ook qua leeftijd kunnen familiebedrijven niet over één kam geschoren worden. De familiebedrijven bevinden zich grotendeels (33 procent) in de categorie van 10 tot 19 jaar, 26 procent van de familiebedrijven is tussen de 20 en 29 jaar oud, 19 procent voor de categorie minder dan 10 jaar, 14 procent is tussen de 30 en 49 jaar en 8 procent van de familiebedrijven is ouder dan 50 jaar (Lambrecht & Molly, 2011).

Tot slot is er geen specifieke sector waartoe de familiebedrijven behoren. Ook hier zijn de familiebedrijven verspreid. De dienstensector is de sector waarin het hoogste percentage familiebedrijven aanwezig is, namelijk 34 procent van alle familiebedrijven. Op de tweede plaats komt de bouw met 28 procent, gevolgd door kleinhandel en groothandel met respectievelijk 25 en 18 procent. De industrie en de land- en tuinbouw zijn goed voor 7 en 4 procent (Lambrecht & Molly, 2011). Deze eindverhandeling zal zich focussen op familiebedrijven met minder dan 200 werknemers. Voor de leeftijd van het bedrijf en de sector wordt er geen specifieke grens aangenomen. Er zullen als gevolg familiebedrijven van alle leeftijden en uit alle sectoren opgenomen worden.

Vanwege de heterogeniteit van de familiebedrijven werd er in de literatuur aandacht besteed aan het vinden van onderverdelingen in familiebedrijven, gebaseerd op hun gedragingen. Op basis hiervan kunnen de familiebedrijven onderverdeeld worden in vier kwadranten. Deze onderverdeling komt tot stand door een combinatie van twee dimensies, zijnde 'familiedimensie' en 'bedrijfsdimensie' (Sharma, 2004).

Figuur 4: Onderverdeling familiebedrijven op basis van bedrijfs- en familiedimensie

		Familiedimensie	
		Positief	Negatief
Bedrijfsdimensie	Positief	I. Warme harten, diepe zakken Hoog emotioneel en financieel kapitaal	II. Gepijnigde harten, diepe zakken Hoog financieel maar laag emotioneel kapitaal
	Negatief	III. Warme harten, lege zakken Hoog emotioneel maar laag financieel kapitaal	IV. Gepijnigde harten, lege zakken Laag financieel en emotioneel kapitaal

Bron: Sharma (2004)

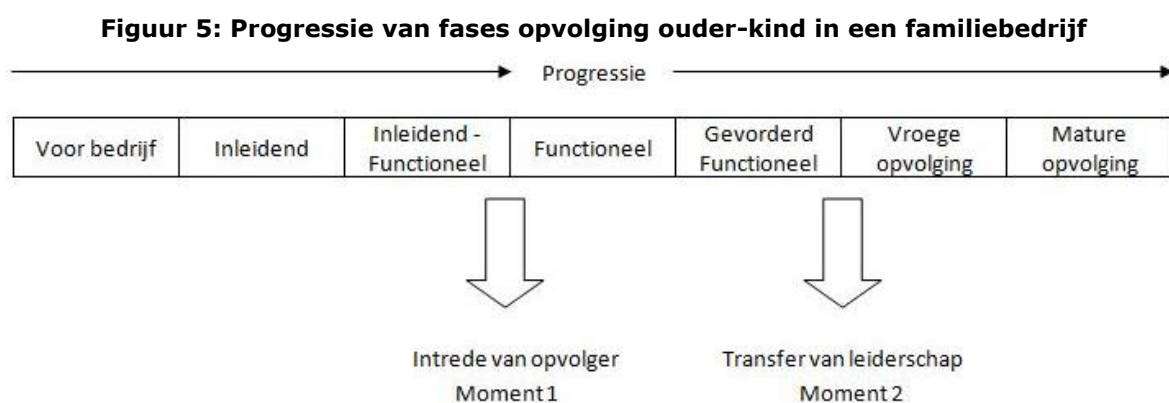
De ideale situatie is kwadrant één waarin het bedrijf zowel positief staat ten opzichte van de familie als ten opzichte van het bedrijf. Zij slagen erin om een winstgevende bedrijvigheid te combineren met familiale harmonie. Kwadrant twee zijn familiebedrijven waarin vooral aandacht gegeven wordt aan het bedrijfsaspect. Het verdere bestaan van deze bedrijven hangt af van het feit of ze erin slagen om te bemiddelen in de familieproblemen om op die manier de familieband te versterken.

Kwadrant drie groepeert familiebedrijven die vooral aan de familiebanden belang hechten. Op korte termijn zal deze visie het bedrijf wel kunnen redden maar voor op lange termijn verder te gaan zullen zij het bedrijfsaspect meer moeten incorporeren. Tot slot zijn er nog de familiebedrijven in kwadrant vier. Voor hen is de situatie zeer slecht en zij zullen zo snel mogelijk aan beide dimensies moeten werken om te kunnen overleven (Sharma, 2004).

2.4 FAMILIALE OPVOLGING

Familiale opvolging kan omschreven worden als de situatie waarbij de opgevolgde manager, die de managementcontrole opgeeft, en de opvolgende manager, die de managementcontrole overneemt, familieleden zijn (De Massis, Chua, & Chrisman, 2008). In deze eindverhandeling wordt opvolging dan ook als dusdanig beschouwd. Opvolging is geen eenmalig event. Het is een langdurig proces dat tussen de vijf en tien jaar kan duren. Alle acties, gebeurtenissen en ontwikkelingen, die een invloed uitoefenen op de overdracht van de managementcontrole van een familielid naar een ander, hebben betrekking op de opvolging (Matser & Lievens, 2011). De familiale opvolging kan volgens Giarmarco (2012) onderverdeeld worden in een component 'management' en een component 'eigenaarschap'.

Beginnende met de opvolging van management is het belangrijk om aan te halen dat het hier gaat om een langdurig proces. Het kan jaren duren om de opvolger op te leiden vooraleer de huidige manager zijn functie kan verlaten. Zo is het belangrijk dat er maatregelen worden genomen waardoor de opvolger de steun van de belangrijkste werknemers zal krijgen. Er kan echter gezegd worden dat het menselijke gedeelte vaak over het hoofd gezien wordt bij het regelen van een opvolging. Meestal gaat de aandacht naar de praktische en de juridische elementen (Giarmarco, 2012). Voor een optimale opvolging van het management is het belangrijk om dit in stappen te laten verlopen. Longenecker en Schoen (1978) stelden hierover een model van zeven fases op, vervolledigd door Matthews, Moore & Fialko (1999).



Bron: Longenecker & Schoen (1978), Matthews, Moore & Fialko (1998)

Volgens dit schema zou de opvolging van ouder op kind moeten beginnen met de zogenaamde 'pre-business'-fase. In deze fase is de opvolger reeds bekend met enkele aspecten van de organisatie. De contacten met het bedrijf en de oriëntatie van de opvolger lopen vrijwel nog ongepland. Deze fase wordt opgevolgd door de 'introductory'-fase. De opvolger zal nu bekend gemaakt worden met het vakjargon, de organisatie, de leden en de omgeving. Vanaf het moment dat de opvolger part-time in het bedrijf werkt is er sprake van de 'introductory-functional'-fase. Zijn taken zullen langzamerhand ingewikkelder en moeilijker worden. Het is mogelijk dat de opvolger in andere organisaties nog werkt ter verwerving van extra educatie.

Na deze fase volgt de volledige toetreding van de opvolger tot het bedrijf om zo over te gaan naar de 'functional'-fase, waarin de opvolger full-time in het bedrijf werkt. De vijfde fase is de 'advanced functional'-fase. De opvolger zal hier managementposities verkrijgen ter voorbereiding op de functie van CEO. Er volgt naar aanleiding van de zesde fase een transfer van het presidentschap, om zo in de 'early succession'-fase te komen. Hier is de opvolger president maar er is nog tijd nodig om de aanpassingen door te voeren en om te wennen aan de nieuwe functie. Deze beperkingen van het presidentschap zijn in de 'mature succession'-fase volledig geëlimineerd (Longenecker & Schoen, 1978).

Naast de overdracht van management is er ook nog de overdracht van eigenaarschap. Beide overdrachten kunnen zowel samen als individueel voorkomen. Indien beiden overdrachten voorkomen kan er nog een verschil zijn in het moment van de overgave. Deze studie zal focussen op familiale opvolging op het vlak van management. De transfer van eigenaarschap wordt hierbij niet in rekening gebracht.

2.5 FACTOREN DIE DE VOLGENDE GENERATIE DEMOTIVEREN VOOR FAMILIALE OPVOLGING

Betreffende de factoren die een opvolger demotiveren is er weinig onderzoek verricht. Voornamelijk focust de meerderheid van de onderzoeken zich op redenen waarom de opvolging fout afloopt maar er is slechts weinig literatuur over de redenen waarom opvolgers er bewust voor kiezen om het familiebedrijf niet op te volgen.

De Massis et al. (2008) deden echter een literatuuronderzoek betreffende de demotiverende factoren. Hierdoor kwamen zij tot de conclusie dat er drie grondige redenen zijn waardoor familiale opvolging niet optreedt, namelijk (1) alle potentiële familiale opvolgers weigeren om het familiebedrijf op te volgen, (2) de beslissingnemers wijzen alle potentiële familiale opvolgers af of (3) de beslissingnemers beslissen om niet te opteren voor een familiale opvolging ondanks het feit dat er capabele en bereide opvolgers zijn. Naast deze drie factoren halen De Massis et al. ook nog vijf subcategorieën van factoren aan. Het gaat hier om de factoren die leiden tot de drie redenen tegen familiale opvolging.

Ten eerste zijn er de *individuele factoren*, waarbij nog eens een onderverdeling kan gemaakt worden tussen de opvolger en de op te volgen persoon. Daarnaast zijn er de *relationele factoren*. Het kan zowel gaan om de relatie tussen familieleden als de relatie tussen familie- en niet-familieleden. Ten derde zijn er de *financiële factoren* waarbij het zowel gaat om factoren die te maken hebben met de beperkingen van de interne financiële bronnen als om de opportuniteitskosten voor het aanwerven van een externe financiering. Dan zijn er ook nog de *contextuele factoren*, meer precies factoren geassocieerd met veranderingen in de economische omgeving van het familiebedrijf. Tot slot zijn er nog de *procesfactoren*, het is belangrijk hierbij op te merken dat deze factor duidt op het proces van opvolging (De Massis et al., 2008).

Vergelijkbaar met deze bevindingen formuleren ook Venter et al. (2005) drie cruciale factoren die een invloed hebben op de familiale opvolging. Ten eerste halen zij 'de bereidheid van de opvolger om het familiebedrijf over te nemen' aan, daarnaast duiden zij op het belang van 'de voorbereidingsgraad van de opvolger' en tot slot wordt 'de relatie tussen de eigenaar-manager en de opvolger' aangehaald.

Aan de hand van deze bevindingen worden de specifieke deelvragen geformuleerd ter aanvulling van de centrale onderzoeksvraag in deze eindverhandeling. Het onderzoek zal ter verduidelijking van de centrale onderzoeksvraag een onderverdeling maken op basis van de oorzaken die De Massis et al. (2008) aanhaalden. De deelvragen van dit onderzoek luiden, zoals eerder vermeld, als volgt:

- (1) Welke individuele kenmerken van de potentiële opvolger zijn demotiverend voor familiale opvolging?**
- (2) Welke individuele kenmerken van de op te volgen persoon zijn demotiverend voor familiale opvolging?**
- (3) Welke aspecten van de relatie tussen de op te volgen persoon en de potentiële opvolger zijn demotiverend voor familiale opvolging?**
- (4) Welke rol spelen de factoren van het opvolgingsproces in de beslissing van de opvolger om het familiebedrijf al dan niet op te volgen?**
- (5) Welke rol spelen de contextuele factoren in de beslissing van de opvolger om het familiebedrijf al dan niet op te volgen?**

HOOFDSTUK 3 METHODOLOGIE

Samengevat zal deze eindverhandeling gaan over de factoren die de volgende generatie demotiveren tot familiale opvolging waarbij een beperking wordt gemaakt tot bedrijven met minder dan 250 werknemers. De familiale opvolging duidt op de opvolging van het management door een familielid. Een familiebedrijf wordt gezien als een bedrijf waarbij de meerderheid van het stemrecht in handen is van de familie EN waar in het management of het bestuur van het bedrijf minstens één vertegenwoordiger van de familie actief is. De demotiverende factoren in deze eindverhandeling zijn niet noodzakelijk doorslaggevend in de keuze tot opvolging.

Er kunnen vijf subonderzoeken beschouwd worden, namelijk (1) kenmerken van de potentiële opvolger, (2) kenmerken van de op te volgen persoon, (3) de relatie tussen de potentiële opvolger en de op te volgen persoon, (4) de factoren van het opvolgingsproces en (5) contextuele factoren.

Het onderzoek van deze eindverhandeling zal achtereenvolgens bestaan uit een literatuurstudie en een praktijkonderzoek. Beiden worden verder uitgebreid toegelicht.

3.1 LITERATUURSTUDIE

Eerst en vooral wordt er een grondige literatuurstudie gedaan. Deze fase van de eindverhandeling dient vooral ter verkenning en ter verduidelijking van het probleem en de theorie. Zoals eerder vermeld is er op te merken dat er op het vlak van demotiverende factoren voor de volgende generatie bij familiale opvolging slechts weinig literatuur ter beschikking is. Deze eindverhandeling heeft dan ook de bedoeling om meer duidelijkheid rond dit thema te schetsen aan de hand van een praktijkonderzoek.

Voor deze literatuurstudie wordt er gebruik gemaakt van secundaire data. Secundaire data slaat op informatie die verzameld werd door iemand anders dan de onderzoeker zelf. Hieronder vallen bijvoorbeeld boeken, wetenschappelijke tijdschriften, publicaties van de overheid, enzovoort (Sekaran & Bougie, 2009). Deze bronnen zijn aanwezig in bibliotheken en online. EBSCOhost en Google Scholar zijn de zoekmachines die eveneens gebruikt worden voor het toegang krijgen tot deze secundaire bronnen, evenals de bibliotheek van de Universiteit Hasselt. De literatuurlijsten van wetenschappelijke publicaties leiden ook tot het vinden van nieuwe bruikbare wetenschappelijke bronnen.

Een literatuurstudie aan de hand van secundaire data heeft als voordeel dat het zowel kost- als tijdbesparend is. Ook het verkrijgen van wetenschappelijk goedgekeurde informatie is een voordeel van de literatuurstudie ("Uitwerkingen deskresearch", z.d.). De nadelen verbonden aan deze onderzoeksmethode zijn het feit dat de data verouderd kunnen zijn evenals het feit dat de data niet altijd voldoen aan de specifieke vereisten van het onderzoek (Sekaran & Bougie, 2009). Tot slot zijn de gegevens niet uniek waardoor er aan de hand van de secundaire data geen baanbrekende bevindingen gedaan kunnen worden ("Uitwerkingen deskresearch", z.d.).

3.2 PRAKTIJKONDERZOEK

3.2.1 DIEPTE-INTERVIEWS

Het praktijkonderzoek bestaat enerzijds uit diepte-interviews waarmee kwalitatieve informatie verschaft kan worden. Hierbij worden er diepte-interviews gevoerd met enerzijds experts ter zake (vb. professoren, consultants, leden van instituten voor familiebedrijven, leden van zelfstandigenorganisaties enzovoort). Anderzijds worden er praktijkvoorbeelden aangehaald waarbij de potentiële opvolger of de huidige zaakvoerder geconfronteerd werd of wordt met demotiverende factoren.

Kwalitatief onderzoek heeft slechts een beperkt aantal mogelijke onderzoeksmethoden, zoals de diepte-interviews en de groepsdiscussie. Er wordt gekozen voor diepte-interviews in deze eindverhandeling en niet voor een groepsdiscussie. De achterliggende reden hiervoor is de mogelijkheid om dieper in te gaan op bepaalde thema's bij diepte-interviews. Daarnaast is een groepsdiscussie ook moeilijker uitvoerbaar dan een diepte-interview.

Diepte-interviews hebben als voordeel dat ze de mogelijkheid bieden om diep in te gaan op een onderwerp en dat er kan ingegaan worden op aangehaalde onderwerpen. Daarnaast zijn ze makkelijk uitvoerbaar, doordat ze op eender welke plaats kunnen plaatsvinden, zoals ook de vertrouwde omgeving van de geïnterviewde, waardoor spontane antwoorden frequenter kunnen voorkomen ("Voor- en nadelen kwalitatief onderzoek", z.d.). Diepte-interviews zijn een handige methode voor exploratie tijdens een onderzoek. Een diepte-interview heeft echter als nadeel dat er geen andere personen zijn die de geïnterviewde kunnen aanzetten tot nieuwe ideeën. Daarnaast is er ook nog interviewer bias mogelijk, waarbij de respondent beïnvloedt wordt door de interviewer in zijn/haar antwoorden (Sekaran & Bougie, 2009).

Er worden tien diepte-interviews afgenomen, waarvan er vier experts zijn en zes praktijkvoorbeelden. Onder de praktijkvoorbeelden is een onderverdeling van twee personen die nog twijfelen over de eventuele opvolging, twee personen die ervoor kozen om het familiebedrijf niet op te volgen waarvan één wel voor ondernemerschap koos in een eigen onderneming en de andere niet. Daarnaast is er nog een diepte-interview met een persoon die ervoor koos om het familiebedrijf wel op te volgen. Tot slot wordt er een diepte-interview gevoerd met een zaakvoerder die geconfronteerd wordt met het feit dat zijn bedrijf niet opgevolgd zal worden.

Een eerste expert die wordt aangehaald in het kader van deze eindverhandeling is Jos Thys, projectcoördinator "Succesvol Overdragen" aan Antwerp Management School en tevens begeleider van familiale overdracht in zelfstandige activiteit. Ook Eddy Claesen is een begeleider van familiale opvolging. Een derde expert is Nan Torfs, zij is professor recht aan de Universiteit Hasselt. Het is haar kennis betreffende de overdracht van een bedrijf en het erfenisrecht die aan bod komt in deze eindverhandeling. Tot slot is er Luc Van Laere, zijn activiteit als overnamecoach bij Unizo geeft hem het karakter van een expert ter zake. Een uitgebreide opsomming van deze experts, evenals van de praktijkvoorbeelden, is terug te vinden in bijlage 1.

Interviews kunnen gestructureerd of ongestructureerd zijn. Gestructureerde interviews hebben als kenmerk dat de interviewer vooraf bepaalde vragen gebruikt, aangezien er op voorhand geweten is welk soort antwoorden men wil bekomen. Bij ongestructureerde interviews is dit niet het geval (Sekaran & Bougie, 2009). De interviews voor deze eindverhandeling zijn semi-gestructureerd. Dit wijst op het feit dat er gewerkt wordt met enkele vooraf bepaalde vragen. De focus ligt echter bij het inspelen op de antwoorden om zo tot een optimaal resultaat te komen. Aan het einde van het interview is er ruimte voor het overlopen van enkele te verwachten antwoorden of antwoorden uit eerdere interviews die in het betreffende interview nog niet aan bod kwamen. Deze methode wordt omschreven als 'funneling' waarbij er begonnen wordt met open vragen om een breed beeld te krijgen en geleidelijk aan wordt overgegaan naar meer specifieke vragen (Sekaran & Bougie, 2009).

De diepte-interviews worden onmiddellijk na afloop uitgeschreven zodat er conclusies getrokken kunnen worden. Dit maakt het eveneens mogelijk om bij te sturen in de vragen voor volgende interviews. De antwoorden van de diepte-interviews zijn uitgeschreven terug te vinden per deelvraag in hoofdstuk 4. Deze antwoorden zullen later aan de hand van stellingen getest worden in de enquête. Deze stellingen zullen achteraf per deelvraag dienen als subonderdelen voor het testen van de hypotheses.

3.2.2 ENQUÊTE

Om het onderzoek te versterken bestaat het praktijkonderzoek anderzijds uit een enquête. Een enquête is een vooraf geformuleerde set van vragen waarop de respondenten moeten antwoorden (Sekaran & Bougie, 2009). Deze eindverhandeling voert een toetsing uit bij de algemene populatie via een steekproef. Er wordt hier onderzocht of de resultaten uit de diepte-interviews wel degelijk significant zijn en dus toepasbaar zijn op de hele populatie van familiebedrijven in opvolging. Er is in dit geval sprake van kwantitatieve gegevens.

Kwantitatieve gegevens kennen verschillende onderzoeksmethoden. De meest bekende zijn face-to-face onderzoek, online onderzoek, telefonisch onderzoek en schriftelijk onderzoek. Elke methode heeft zijn voor- en nadelen ("Voor- en nadelen kwantitatief onderzoek", z.d.). Er wordt in deze eindverhandeling een online enquête via mailing uitgevoerd. Dit vanwege de mogelijkheden die deze optie biedt via de instanties Unizo Limburg en VKW Limburg, waarover later meer.

Een online enquête heeft als eerste voordelen dat het goedkoop en snel kan. Daarnaast wordt er een groot voordeel gehaald uit het feit dat er snel een inzicht in de resultaten kan zijn ("Voor- en nadelen kwantitatief onderzoek", z.d.). Een ander voordeel is dat er een brede geografische groep bereikbaar is via online enquêtes. Ook kan de respondent in zijn vertrouwde omgeving en op het gewenste moment de vragen beantwoorden (Sekaran & Bougie, 2009). Er zijn echter ook nadelen verbonden aan deze methode. Zo beperkt het onderzoek zich tot internetgebruikers en meer specifiek tot de leden van een bepaalde database. Tevens is er minder inzicht in de motieven van non-respondenten ("Voor- en nadelen kwantitatief onderzoek", z.d.). Bovendien is het niet mogelijk om de respondent te helpen bij eventuele twijfel over vragen. Tot slot is het een nadeel dat online enquêtes over het algemeen een lage respons kennen (Sekaran & Bougie, 2009).

De kwantitatieve gegevens in deze eindverhandeling worden dus, zoals eerder vermeld, verzameld aan de hand van een enquête. Dit wordt gedaan door stellingen te laten beoordelen die door de diepte-interviews afgeleid kunnen worden. Hiervoor wordt de Likert-schaal gebruikt. Deze toetst naar de mate waarin de respondent een bepaald element demotiverend vindt voor de familiale opvolging. Zo is het mogelijk om op een optimale manier de belangrijkheid van de verschillende factoren te benaderen. Meer specifiek zal er gekozen worden voor een schaallengte van vijf punten gaande van helemaal akkoord tot helemaal niet akkoord (helemaal akkoord – akkoord – niet akkoord – helemaal niet akkoord – geen mening). Er wordt naast de Likert-schaal ook gebruik gemaakt van multiple choice vragen en een open vraag. Deze laatste dient voor het toetsen naar de persoonlijke inzichten van demotiverende factoren die in de enquête nog niet werden aangehaald. De multiple choice vragen dienen ter filtering van het totaal aantal respondenten tot de gekozen doelgroep. Een overzicht van de vragen is terug te vinden in bijlage 2.

De enquête wordt opgesteld in 'Qualtrics', ter beschikking gesteld door de Universiteit Hasselt. Dit programma laat een automatische registratie van de antwoorden toe. De versturing van de enquête gebeurt via een database van Unizo en VKW. De mailing zal gebeuren in naam van deze instituten met vermelding van het kader van de eindverhandeling. Dit verhoogt de kans op antwoorden. Tevens wordt er door beide instanties een herinneringsmail verstuurd een week na de oorspronkelijke mailing. Specifieke details over de enquête zijn terug te vinden in hoofdstuk 5.

Na de enquête dienen de stellingen als subonderdelen voor het toetsen van de hypothesen. Hoofdstuk 6 behandelt deze stellingen per deelvraag. Hierbij wordt er begonnen met een opsomming van de respons per stelling waarbij er gebruik gemaakt wordt van kruistabellen en een hiërarchische clusteranalyse. Achteraf volgt er een toetsing van de hypothese, die gelinkt is aan de deelvraag.

Een eerste stap voor de toetsing zijn de significantietests, enerzijds individueel voor elke stelling, anderzijds voor de stellingen samengenomen per hypothese. Na de significantietests volgen de frequentietabellen waarin er een overzicht gegeven wordt van het aantal respondenten per Likert-punt voor elke stelling. Er wordt hier gekeken naar het cumulatief percentage van de respondenten die 'helemaal akkoord' of 'akkoord' gaan met de stelling in kwestie. Aan de hand van de significantietests en de frequentietabellen kan er geconcludeerd worden welke van de stellingen als demotiverende factoren kunnen beschouwd worden. Tot slot zal er in een derde stap gekeken worden naar de correlaties tussen de stellingen per deelvraag.

HOOFDSTUK 4 ANALYSE VAN DE DIEPTE-INTERVIEWS

De deelvragen zijn opgesteld aan de hand van de literatuurstudie. Per deelvraag worden er in dit hoofdstuk de antwoorden weergegeven die naar boven kwamen gedurende de diepte-interviews, zowel met de experts als met de praktijkvoorbeelden. Deze antwoorden zullen getoetst worden bij een grotere steekproef in de enquête om zo te dienen als ondersteuning van de hypotheses. De hypotheses komen overeen met de deelvragen.

4.1 DE GEÏNTERVIEWDEN

De diepte-interviews kunnen ingedeeld worden in 4 experts en 6 praktijkvoorbeelden. Een eerste expert is Jos Thys. Hij is projectcoördinator van 'Succesvol overdragen' aan Antwerp Management en begeleider van familiale overdracht in zelfstandige activiteit. Eddy Claesen is een tweede expert. Hij is tevens begeleider van familiale opvolging. Als derde expert wordt Nan Torfs aangehaald in deze eindverhandeling. Als professor recht is het haar kennis betreffende de overdracht en erfenisrecht die dienen ter ondersteuning van deze eindverhandeling. Tot slot dient Luc Van Laere nog als expert in deze eindverhandeling en dit vanwege zijn activiteit als overnamecoach bij Unizo.

Een eerste praktijkvoorbeeld is Nele Maris, dochter van de tweede actieve generatie van 'Boerderij Maris Luc' en hiermee dus potentiële opvolger. Ook Sofie Timmers is potentiële opvolger en dit voor de fietsenwinkel van haar ouders. Diane Broeckx koos ervoor om de garage van haar vader niet op te volgen en dient daardoor als praktijkvoorbeeld voor deze eindverhandeling. Yves Houben wordt vanuit hetzelfde standpunt beschouwd als praktijkvoorbeeld. Hij koos er eveneens voor om de slagerij van zijn ouders niet op te volgen. Rudy Bosmans koos er net wel voor om het familiebedrijf 'Bosmans Slaapcomfort Center' op te volgen en is hiermee de derde actieve generatie. Tot slot komt Denis Thijs aan bod als praktijkvoorbeeld. Hij wordt geconfronteerd met het feit dat geen van zijn zonen bereid is om zijn zaak 'Princesskeukens' op te volgen.

4.2 KENMERKEN VAN DE POTENTIËLE OPVOLGER DIE LEIDEN TOT DEMOTIVATIE

Deelvraag één is de basis voor de eerste hypothese. Deze deelvraag onderzoekt welke kenmerken van de potentiële opvolger kunnen leiden tot demotivatie bij toekomstige generaties in het kader van familiale opvolging. De hypothese hieromtrent luidt: **'Hypothese 1: Bepaalde kenmerken van de potentiële opvolger kunnen leiden tot demotivatie bij toekomstige generaties betreffende familiale opvolging.'**

Deze hypothese zal beantwoord worden met behulp van de antwoorden die voortkwamen uit de diepte-interviews. Deze antwoorden zullen dienen als subonderdelen voor het onderzoek van de hypothese. Hieronder volgt dan ook een overzicht van deze subonderdelen van de eerste hypothese.

Ten eerste haalt Eddy Claesen het belang van de negen intelligenties voor familiale opvolging aan. Zo kan het niet of onvoldoende beschikken over deze intelligenties leiden tot een demotiverende factor voor de familiale opvolging. De negen types intelligentie, die Eddy Claesen aanhaalde, werden geformuleerd door Lambrecht, Arijs en Molly (2010).

Een eerste intelligentie is *strategische intelligentie*. Dit duidt op de belangrijkheid dat de familiale opvolger bekwaam is om de bestaansredenen van het familiebedrijf te formuleren en na te leven. Ten tweede is er de *stysteemintelligentie*. Hier wordt een familiebedrijf als een geheel, een systeem bekeken met drie subsystemen: familie, bedrijf en de individuele familieleden. Tussen deze drie subsystemen moet de potentiële opvolger een evenwicht nastreven. Een derde intelligentie is de *politieke intelligentie*. Deze duidt op het belang dat er relaties met de omgeving worden aangegaan en het besef in welke mate deze relaties de prestaties kunnen beïnvloeden. Ten vierde spreken Lambrecht, Arijs en Molly (2010) van *familiale relationele intelligentie*. Hierbij staat communicatie met de familieleden centraal. *Intelligentie van de waarden* is een vijfde intelligentie, waarbij de waarden van het familiebedrijf centraal staan. Ten zesde spreekt men over *technische intelligentie*, dit duidt op de vakkennis die aanwezig moet zijn bij de potentiële opvolger. De zevende intelligentie is *impliciete kennis* of de interne kennis van het familiebedrijf, zoals bijvoorbeeld de kennis over de klanten, de leveranciers, enzovoort. Als achtste punt wordt *managementintelligentie* aangehaald. De potentiële opvolger wordt namelijk geacht het familiebedrijf te kunnen leiden. Tot slot is er nog de *ondernemerschapsintelligentie*, waardoor de potentiële opvolger de zaken met passie zal doen.

Jos Thys spreekt algemener over het bezitten van de nodige leiderschapskwaliteiten. "De jongere generatie moet kunnen opboksen tegen de oudere generatie en diens aanhang", aldus Jos Thys. Aan de hand van deze antwoorden wordt een eerste subonderdeel van de eerste hypothese geformuleerd, namelijk **'De potentiële opvolger beschikt over onvoldoende leiderschapskwaliteiten.'**

Ten tweede wordt het bezitten van de specifieke vakkennis bij de praktijkvoorbeelden zowel door Sofie Timmers als door Yves Houben aangehaald. Sofie Timmers geeft aan dat het voor haar demotiverend is om de fietsenzaak van haar ouders over te nemen aangezien zij niet beschikt over de vakkennis die hiervoor vereist is, zoals ze zegt "Ik ken niets van fietsen". Ook Jos Thys vermeldde het belang van specifieke vakkennis, voornamelijk in kleine ondernemingen. Vandaar het tweede subonderdeel voor de eerste hypothese, zijnde **'De potentiële opvolger heeft niet voldoende specifieke vakkennis.'**

Tevens halen zowel Denis Thijs als Yves Houben het belang van passie aan. Indien de potentiële opvolger geen passie heeft voor de bedrijvigheden die gepaard gaan met het familiebedrijf is dit zeer demotiverend om het familiebedrijf op te volgen. Zo haalt Denis Thijs aan dat de hoofdreden waarom zijn drie zonen niet kiezen voor de opvolging ligt in het feit dat zij kiezen voor hun passies, die gepaard gaan met de studies die zij volgen. **'De potentiële opvolger toont weinig passie voor de onderneming.'**, is dan ook een derde subonderdeel ter toetsing van de eerste hypothese.

Voor een volgende subonderdeel zal er gekeken worden naar de opleiding die de kandidaat opvolger genoot. Het belang van de opleiding komt in vele diepte-interviews voor. Zo duidt Jos Thys op het feit dat er momenteel veel meer opties zijn op het vlak van opleidingen. Dit heeft tot gevolg dat de toekomstige generaties meer keuzes hebben voor hun eigen toekomst. Vandaar dat er minder gekozen wordt voor familiale opvolging. Ook Sofie Timmers wijst op het feit dat haar opleiding niet nodig was geweest in het geval dat zij het familiebedrijf had willen opvolgen. **'De potentiële opvolger beschikt over een hogere opleiding dan vereist is.'**, dient daarom als ondersteuning van hypothese 1.

Tot slot wordt ervaring aangehaald als een kenmerk waarover de potentiële opvolger moet beschikken, dit zowel door Rudy Bosmans als door Yves Houben. Zo vermeldt Rudy Bosmans dat het als opvolger niet gemakkelijk is om de juiste beslissingen op het juiste moment te nemen. Om dit te kunnen doen is er een bepaalde mate van ervaring nodig. Waardoor een laatste subonderdeel van hypothese 1 wordt geformuleerd als **'De potentiële opvolger heeft niet voldoende ervaring.'**

Tabel 3: Overzicht deelvraag 1 – kenmerken van de potentiële opvolger

Hypothese 1	Bepaalde kenmerken van de potentiële opvolger kunnen leiden tot demotivatie bij toekomstige generaties betreffende familiale opvolging.
Subonderdeel 1	De potentiële opvolger beschikt over onvoldoende leiderschapskwaliteiten.
Subonderdeel 2	De potentiële opvolger heeft niet voldoende specifieke vakkennis.
Subonderdeel 3	De potentiële opvolger toont weinig passie voor de onderneming.
Subonderdeel 4	De potentiële opvolger beschikt over een hogere opleiding dan vereist is.
Subonderdeel 5	De potentiële opvolger heeft niet voldoende ervaring.

De uitwerking van deze hypothese wordt besproken in paragraaf 6.1 aan de hand van de subonderdelen.

4.3 KENMERKEN VAN DE OP TE VOLGEN PERSOON

De op te volgen persoon kan een belangrijke rol spelen bij de keuze van de potentiële opvolger tot het al dan niet opvolgen van het familiebedrijf. Vandaar de volgende hypothese. **'Hypothese 2: Bepaalde kenmerken van de op te volgen persoon kunnen de toekomstige generatie demotiveren tot opvolging van het familiebedrijf.'**

Deze hypothese wordt getoetst aan de hand van drie verschillende kenmerken, waarvan uit de diepte-interviews bleek dat zij demotiverend zijn voor toekomstige generaties.

Ten eerste geeft Rudy Bosmans aan dat een zelfstandige volgens hem zelden volledig zal stoppen. Dit impliceert dat de op te volgen persoon ook na de opvolging nog actief zal blijven in het bedrijf. Rudy Bosmans haalt echter ook aan dat dit in mindere mate is dan tijdens de periode dat deze persoon aan het hoofd van de onderneming stond. Het is hierbij belangrijk, zoals Jos Thys aanhaalt, dat de vorige generatie voldoende ruimte geeft aan de volgende generatie. "Het is belangrijk dat de op te volgen persoon niet te veel invloed in het bedrijf wil blijven behouden.", aldus Jos Thys. **'De op te volgen persoon wil invloed behouden.'** is dan ook het eerste kenmerk dat zal dienen voor de toetsing van bovenstaande hypothese.

Jos Thys antwoordt kort op de vraag over welke kenmerken van de op te volgen persoon demotiverend zijn voor familiale opvolging, namelijk "Hij mag geen dictator zijn". Dit wijst erop dat de op te volgen persoon inspraak van de toekomstige generaties moet toelaten. Ook Diane Broeckx wijst op het demotiverende effect van het niet toelaten van inspraak. "Op deze manier is het enkel mogelijk om een kopie te worden van de voorganger" zoals Diane Broeckx aanhaalt. De potentiële opvolger wil echter zelf het roer in handen nemen. Dit is niet mogelijk indien inspraak niet getolereerd wordt. **'De op te volgen persoon staat niet open voor inspraak.'** is dan ook het tweede kenmerk dat zal dienen voor de toetsing van de tweede hypothese.

Een derde onderdeel bij deze hypothese luidt: **'De op te volgen persoon is kritisch ten opzichte van nieuwe ideeën.'** Het kan voor de vorige generatie moeilijk zijn om nieuwe visies van de toekomstige generatie te aanvaarden, zoals Jos Thys en Eddy Claesen beamen. Het is echter belangrijk dat de op te volgen persoon aanvaardt dat er nieuwe visies zullen zijn in het bedrijf, dat er nieuwe beslissingen zullen genomen worden en dat er veranderingen zullen zijn. Daarom is het belangrijk dat de op te volgen persoon niet te conservatief is en inziet dat opvolging voor een groot deel gepaard gaat met verandering, zoals ook Diane Broeckx aanhaalt.

Tabel 4: Overzicht deelvraag 2 – kenmerken van de op te volgen persoon

Hypothese 2	Bepaalde kenmerken van de op te volgen persoon kunnen de toekomstige generatie demotiveren tot opvolging van het familiebedrijf.
Subonderdeel 1	De op te volgen persoon wil invloed behouden.
Subonderdeel 2	De op te volgen persoon staat niet open voor inspraak.
Subonderdeel 3	De op te volgen is kritisch ten opzichte van nieuwe ideeën.

Deze hypothese en subonderdelen zullen uitgebreid besproken worden in paragraaf 6.2.

4.4 RELATIE TUSSEN POTENTIËLE OPVOLGER EN OP TE VOLGEN PERSOON

'Hypothese 3: Bepaalde kenmerken van de relatie tussen de potentiële opvolger en de op te volgen persoon kunnen leiden tot demotivatie bij toekomstige generaties betreffende familiale opvolging.' Ook deze hypothese zal behandeld worden aan de hand van subonderdelen, gebaseerd op de antwoorden die voortkwamen uit de diepte-interviews.

Communicatie is een begrip dat zeer vaak wordt aangehaald in de experteninterviews, door zowel Eddy Claesen, Jos Thys als Luc Van Laere. Zo vindt Eddy Claesen dit één van de noodzakelijkste elementen in de relatie tussen de potentiële opvolger en de op te volgen persoon. Jos Thys wijst eveneens op het belang van duidelijke communicatie. Dit zodat de potentiële opvolger weet waar hij staat in het kader van de opvolging. De communicatie dient eveneens voor beide partijen om duidelijk te maken wat ze willen en verwachten. Het is aan beide partijen om aan de hand van communicatie te proberen de verwachtingspatronen bij elkaar te krijgen. Hoe langer er gewacht wordt met het communiceren betreffende de opvolging hoe verder de verwachtingspatronen uit elkaar zullen liggen, volgens Jos Thys. Communicatie zou dus ook moeten dienen voor het vermijden of eventueel oplossen van familiale problemen. Dit leidt tot een eerste subonderdeel **'Er is sprake van slechte communicatie tussen beide partijen.'**

Ouders hebben een belangrijke rol in de keuze tot opvolging aan de hand van hun voorbeeldgedrag. Zo zouden ouders een positief beeld van de onderneming moeten meegeven aan hun kinderen, volgens Eddy Claesen. Het is belangrijk om de passie door te geven aan de kinderen. Daarom kan het zeer demotiverend zijn als er continu negatieve indrukken worden meegegeven aan de kinderen. Dit kan volgens Jos Thys bijvoorbeeld slaan op kinderen die hun ouders altijd (te) hard zien werken, de confrontatie met stress die veroorzaakt wordt door het bedrijf, enzovoort. Zo haalt Yves Houben eveneens aan dat zijn ouders hem altijd hebben afgeraden om het familiebedrijf op te volgen vanwege het harde werk dat ermee gepaard ging. Ook Sofie Timmers haalt aan dat ze het demotiverend vindt dat ze vaak geconfronteerd wordt met het harde werken van haar ouders en de weinige vrije tijd die zij hebben. Vandaar het tweede subonderdeel: **'De voorganger benadrukt bij de potentiële opvolger eerder de negatieve verhalen verbonden aan het familiebedrijf.'**

Een volgende subonderdeel luidt: '**Beide partijen hebben weinig wederzijds begrip voor elkaars keuzes.**'. Eddy Claesen wijst op het belang van wederzijds begrip en vertrouwen. "De jonge generatie moet onthouden dat de stichter het moeilijk vindt om los te laten. Hij moet dus geduld hebben. Voor diegene die het overgeeft moet er begrepen worden dat de volgende generatie zijn ding wilt doen.". Dit impliceert dat er wederzijds begrip moet zijn. De toekomstige generatie moet begrijpen welke keuzes de voorganger maakte en waarom hij deze maakte. Daarnaast moet de op te volgen persoon begrip hebben voor de keuzes die de opvolger in de toekomst zal maken. Indien aan deze conditie niet wordt voldaan, zal dit leiden tot demotivatie bij de toekomstige generatie.

Uit bovenstaande quote, evenals uit getuigenissen van Jos Thys blijkt dat onderling vertrouwen zeer belangrijk is. Zo moet de potentiële opvolger er vertrouwen in hebben dat de voorganger op een goede manier het bedrijf heeft gerund. Tevens moet de op te volgen persoon vertrouwen hebben in het bekwaam zijn van de potentiële opvolger voor het verder zetten van het familiebedrijf. Vandaar een vierde subonderdeel voor hypothese 3, namelijk '**Beide partijen hebben weinig onderling vertrouwen in elkaars kunnen.**'.

Tabel 5: Overzicht deelvraag 3 –relatie tussen potentiële opvolger en op te volgen persoon

Hypothese 3	Bepaalde kenmerken van de relatie tussen de potentiële opvolger en de op te volgen persoon kunnen leiden tot demotivatie bij toekomstige generaties betreffende familiale opvolging.
Subonderdeel 1	Er is sprake van slechte communicatie tussen beide partijen.
Subonderdeel 2	De voorganger benadrukt bij de potentiële opvolger eerder de negatieve verhalen verbonden aan het familiebedrijf
Subonderdeel 3	Beide partijen hebben weinig wederzijds begrip voor elkaars keuzes.
Subonderdeel 4	Beide partijen hebben weinig onderling vertrouwen in elkaars kunnen.

Paragraaf 6.3 zal deze hypothese en subonderdelen verder behandelen.

4.5 FACTOREN VAN HET OPVOLGINGSPROCES

Het opvolgingsproces kan ingewikkeld zijn waardoor er ook hierover een hypothese wordt gesteld in verband met demotivatie. **'Hypothese 4: Bepaalde factoren van het opvolgingsproces kunnen de toekomstige generatie demotiveren in hun keuze tot al dan niet opvolgen van het familiebedrijf.'**

Het opvolgingsproces vergt veel tijd en planning. Het is niet iets dat van het ene moment op het andere gebeurt. Er is jarenlange planning en voorbereiding voor nodig. Het is daarom belangrijk dat er tijdig aan begonnen wordt en er al plannen gemaakt zijn voor de problemen zich voordoen, zoals Jos Thys vermeldt. Hij haalt hierbij de metafoor van het vliegwiel aan. Het duurt lang en het kost veel energie om dit vliegwiel op gang te krijgen. Eveneens is het noodzakelijk om eens het vliegwiel aan de gang is, regelmatig nog eens energie bij te geven zodat het niet stilvalt. Als het vliegwiel eens stilvalt zal het namelijk wederom zeer lang duren om het terug op gang te krijgen. Ook Nan Torfs en Luc Van Laere halen aan dat het zeer belangrijk is om op tijd aan de planning van het opvolgingsproces te beginnen om op die manier moeilijkheden te vermijden op het moment van opvolging zelf. Zo zegt Nan Torfs "Ze moeten er op tijd aan beginnen en het niet laten liggen." Rudy Bosmans haalt eveneens aan dat het belangrijk is om de juiste planning te hebben voor de opvolging met de juiste afspraken zodat iedereen tevreden is. Hieruit volgt dan ook een eerste subonderdeel voor hypothese 4, zijnde: **'Het opvolgingsproces wordt niet tijdig aangevat.'**

Zowel Jos Thys als Eddy Claesen wijzen op het belang van de potentiële opvolger vroegtijdig te betrekken bij de onderneming. Zo zegt Eddy Claesen "Het moet met de paplepel ingegeven worden.". Jos Thys wijst op het feit dat op deze manier de waarden en normen al van kinds af aan kunnen doorgegeven worden. Met andere woorden: er moet aandacht besteed worden aan de impliciete kennis. Dit gebeurt volgens Eddy Claesen veel te weinig ondanks het feit dat deze, zeker in een familiebedrijf, zeer belangrijk zijn. **'De potentiële opvolger wordt niet van jongs af aan betrokken bij het familiebedrijf door de op te volgen persoon.'** dient dan ook eveneens ter verduidelijking van hypothese 4.

Eddy Claesen beschrijft het moment van opvolging als een kantelmoment. Dit brengt veel stress en moeilijkheden met zich mee. Hij raadt daarom sterk aan om te werken met een bemiddelaar, externe begeleiding. Deze kan zorgen dat het conflict, zowel op relationeel als op inhoudelijk vlak, kan voorkomen of opgelost worden. Eddy Claesen omschrijft zo een externe coach dan ook als "iemand die de wielen aan het draaien moet houden". Ook Jos Thys zegt "Betrekk externen om de dynamiek te behouden.". Hij geeft hiervoor als motivatie dat het als ouder niet altijd makkelijk is om te kiezen tussen de verschillende kinderen. Bovendien komt het regelen van de opvolging nog eens bovenop de dagelijkse taken van het bedrijf en het gezin. Om dit te vergemakkelijken kan een externe bemiddelaar helpen, zoals Eddy Claesen aangeeft. Luc Van Laere stemt eveneens in met het belang van een bemiddelaar. Deze moet ervoor zorgen dat het proces besproken wordt, zodat iedereen weet wat er zal gebeuren en zijn verwachtingen kan uiten. **'Er ontbreekt een externe begeleider bij het opvolgingsproces.'** is dan ook een volgend subonderdeel voor hypothese 4.

'Er moeten complexe juridische regelingen getroffen worden.' is eveneens een subonderdeel voor hypothese 4. Nan Torfs wijst namelijk op het feit dat het moeilijk kan zijn om een familiebedrijf aan één van de kinderen over te laten. Dit kan gewenst zijn indien er actieve en niet-actieve kinderen zijn. Er moet dan echter genoeg zijn om de andere kinderen te geven. Het is namelijk zo volgens de wet dat elk kind een gelijk deel moet krijgen van de ouders. Ook indien er al voor de verdeling van het familiebedrijf één of meerdere kinderen actief waren in het bedrijf terwijl er anderen niet actief waren kan dit complex zijn om een juiste vergoeding voor de actieve kinderen te regelen. Deze complexiteiten kunnen mogelijk leiden tot demotivatie.

Tabel 6: Overzicht deelvraag 4 – factoren van het opvolgingsproces

Hypothese 4	Bepaalde factoren van het opvolgingsproces kunnen de toekomstige generatie demotiveren in hun keuze tot al dan niet opvolgen van het familiebedrijf.
Subonderdeel 1	Het opvolgingsproces wordt niet tijdig aangevat.
Subonderdeel 2	De potentiële opvolger wordt niet van jongs af aan betrokken bij het familiebedrijf door de op te volgen persoon.
Subonderdeel 3	Er ontbreekt een externe begeleider bij het opvolgingsproces.
Subonderdeel 4	Er moeten complexe juridische regelingen getroffen worden.

Paragraaf 6.4 behandelt de bespreking van hypothese 4 aan de hand van de subonderdelen.

4.6 CONTEXTUELE FACTOREN

Een laatste hypothese handelt over contextuele factoren die een demotiverende werking kunnen hebben op de toekomstige generaties. **'Hypothese 5: Bepaalde contextuele factoren werken demotiverend voor de toekomstige generaties in het kader van familiale opvolging.'**

Sofie Timmers geeft zeer duidelijk aan dat indien haar zus zou voorstellen om samen het familiebedrijf verder te zetten, dat ze hier dan onmiddellijk mee zou instemmen. Zo antwoordt ze "Dan zou ik het onmiddellijk doen" op de vraag in welke mate haar twijfel zou veranderen als haar zus zou beslissen om ook in het familiebedrijf te stappen. Dit is opmerkelijk aangezien ze toch duidelijk aangaf dat ze eerder neigde naar de keuze om het familiebedrijf niet op te volgen. Blijkbaar wordt deze keuze sterk beïnvloed door het feit dat ze het alleen zou moeten doen. Ook Diane Broeckx zou liefst met samen met haar broer het familiebedrijf verder zetten. Aangezien de vader dit liever niet had, was dit absoluut een demotiverende factor, voor zowel Diane Broeckx als haar broer, om het familiebedrijf verder te zetten. Vandaar het eerste subonderdeel voor hypothese 5. **'Broer(s) en/of zus(sen) beslissen om niet mee in het familiebedrijf te stappen.'**

Nele Maris gaf aan dat de sector waarin het familiebedrijf zich bevindt (landbouw) niet gunstig is. Deze sector waarin hard moet gewerkt worden maar relatief kleinere winsten kunnen geboekt worden is niet aantrekkelijk om een familiebedrijf in op te volgen. Daarom kan er geconcludeerd worden dat indien het familiebedrijf zich niet in een groeisector bevindt, dat dit de toekomstige generatie zou kunnen demotiveren. Een tweede subonderdeel is dan ook **'Het bedrijf bevindt zich niet in een groeisector.'**

Tot slot geldt **'De economische conjunctuur op het moment van overname is slecht.'** Als een laatste subonderdeel voor hypothese 5. Denis Thijs haalt namelijk aan dat de economische crisis sterk kan demotiveren voor het opvolgen van een familiebedrijf. Dit in combinatie met de hoge kosten die ondernemers moeten betalen, zeker in België, vormt geen gunstig ondernemersklimaat, waardoor ook demotivatie kan optreden voor het opvolgen van een familiebedrijf.

Tabel 7: Overzicht deelvraag 5 – contextuele factoren

Hypothese 5	Bepaalde contextuele factoren werken demotiverend voor de toekomstige generaties in het kader van familiale opvolging.
Subonderdeel 1	Broer(s) en/of zus(sen) beslissen om niet mee in het familiebedrijf te stappen.
Subonderdeel 2	Het bedrijf bevindt zich niet in een groeisector.
Subonderdeel 3	De economische conjunctuur op het moment van overname is slecht.

Paragraaf 6.5 gaat dieper in op hypothese 5 aan de hand van de subonderdelen.

HOOFDSTUK 5 DE ENQUÊTE

In hoofdstuk 6 zullen de resultaten van de enquête besproken worden, dit per deelvraag. Zo zal paragraaf 6.1 handelen over de kenmerken van de potentiële opvolger. De kenmerken van de op te volgen persoon worden besproken in paragraaf 6.2. Paragraaf 6.3 behandelt de relatie tussen de potentiële opvolger en de op te volgen persoon. Paragraaf 6.4 en 6.5 gaan respectievelijk over de factoren van het opvolgingsproces en de contextuele factoren. Eerst volgt er in dit hoofdstuk een uitgebreide uitleg over de enquête. Een overzicht van de vragen in de enquête kan teruggevonden worden in bijlage 2

5.1 DOELGROEP

Aangezien de databases van zowel Unizo Limburg als VKW Limburg bestaan uit zaakvoerders van alle soorten familiebedrijven worden er multiple choice vragen aan het begin van de enquête geplaatst ter selectie van de bruikbare en niet-bruikbare respondenten op basis van de gewenste doelgroep. Zo wordt er eerst gevraagd of de persoon in kwestie zijn/haar bedrijf ziet als een familiale KMO. Op deze vraag is het noodzakelijk dat er 'ja' wordt geantwoord. Daarnaast wordt er gevraagd naar het aantal werknemers in het bedrijf, waarbij het antwoord minder dan 200 moet zijn. Tot slot wordt gevraagd naar de manier waarop de persoon in kwestie in het bedrijf terecht kwam. Hier is het noodzakelijk dat dit gebeurde door familiale opvolging. De personen die voor deze drie vragen niet aan de voorwaarden voldeden, werden naar het einde van de enquête geleid.

Op deze manier worden de personen geselecteerd die een familiale zaakvoerder zijn in een familiale KMO van minstens de tweede generatie. Er wordt voor deze doelgroep gekozen omdat deze mensen reeds in contact kwamen met familiale opvolging. Zij zijn daardoor in staat om een standpunt in te nemen over het al dan niet demotiverende effect op familiale opvolging van de hun voorgeschotelde stellingen.

5.2 GROOTTE EN FOUTENMARGE

De populatiegrootte van familiebedrijven die geconfronteerd worden met familiale opvolging is niet gespecificeerd waardoor er een benadering moet opgesteld worden voor de steekproefgrootte. Dit wordt gedaan aan de hand van volgende formule ("steekproefcalculator", z.d.).

$$n \geq \frac{z^2 \times p(1-p)}{F^2}$$

Waarbij: n = het aantal benodigde respondenten
 z = de standaardafwijking bij een bepaald betrouwbaarheidsniveau
 p = de kans dat iemand een bepaald antwoord geeft
 F = de foutmarge

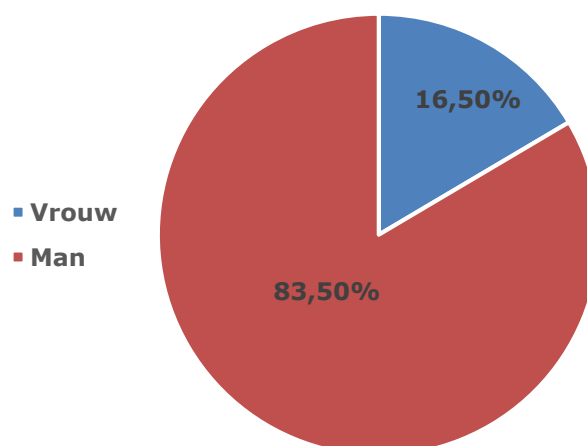
Als standaardafwijking wordt 1,64 genomen vanwege de beoogde betrouwbaarheid van 90 procent. De kans dat iemand een bepaald antwoord geeft wordt vastgelegd op 50 procent. De enquête werd ingevuld door 279 personen. Door selectie van de exacte doelgroep bleven er 103 bruikbare antwoorden over. Als we dit invullen in bovenstaande formule, kunnen we opmerken dat de foutenmarge bij een respons van 103 overeenkomt met 8 procent.

5.3 RESPONS

Zoals eerder al vermeld, werd de enquête 279 maal ingevuld waarvan er 103 bruikbare antwoorden overbleven. De oorzaak van deze uitval van 279 naar 103 respondenten ligt enerzijds bij de 157 enquêtes die werden ingevuld door respondenten die niet tot de juiste doelgroep behoorden. Aan de hand van multiple choice vragen konden deze eruit gefilterd worden. Een overzicht van deze vragen is terug te vinden in bijlage 2. Anderzijds vielen er nog 19 respondenten uit doordat zij de enquête niet volledig invulden waardoor er geen conclusies voor deze eindverhandeling voor hun konden getrokken worden. Hieronder volgt een omschrijving van de verdeling van de respons.

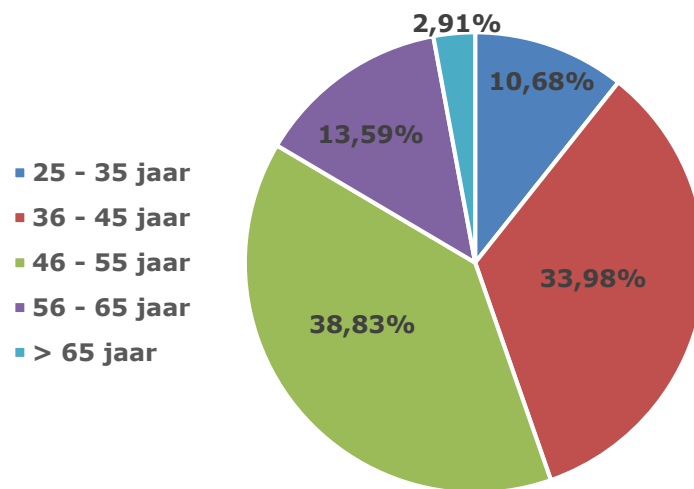
Zo kwam 16,50 procent van de antwoorden van vrouwen, dit komt overeen met 17 antwoorden. De overige 83,50 procent kwam van mannen, wat overeenstemt met 86 mannen. De leeftijdsklasse van 46 tot 55 is het meest vertegenwoordigd met een percentage van 38,83 procent. Op de tweede plaats staan de personen tussen de 36 en 45 jaar met 33,98 procent. Tot slot volgen de leeftijdsklassen van 56 tot 65 jaar met 13,59 procent, van 25 tot 35 jaar met 10,68 procent en de personen ouder dan 65 jaar met 2,91 procent. Tot slot kunnen we de respondenten indelen naargelang hun opleiding. Van de respondenten genoot 44,66 procent een opleiding aan de hogeschool, dit komt overeen met 46 respondenten. 25,24 procent of 26 respondenten volgden een universitaire opleiding. Tot slot werden hoger en lager secundair middelbaar respectievelijk voor 22,33 procent en 7,77 procent vertegenwoordigd. Voor de indelingen van de respondenten, naargelang geslacht, leeftijd en opleiding, staan hieronder cirkeldiagrammen opgesomd voor een duidelijk overzicht.

Figuur 6: Verdeling respondenten naargelang geslacht



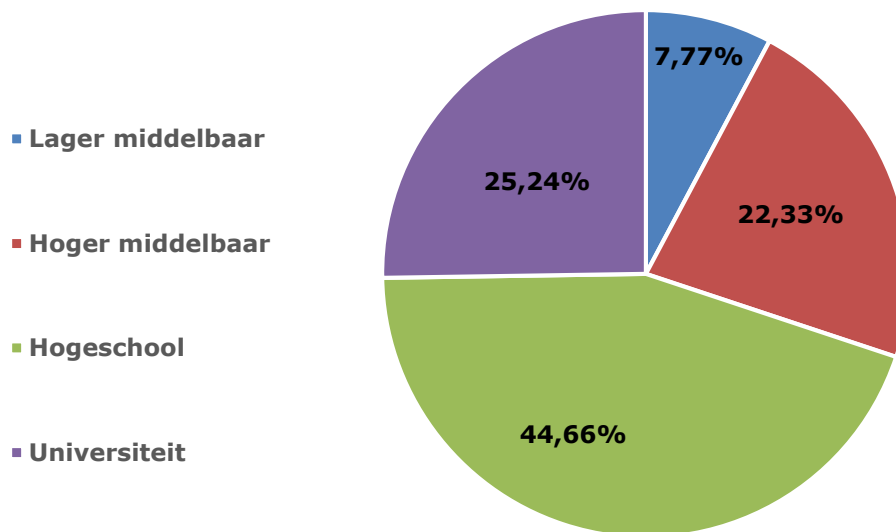
Bron: Eigen onderzoek

Figuur 7: Verdeling respondenten naargelang leeftijd



Bron: Eigen onderzoek

Figuur 8: Verdeling respondenten naargelang opleiding

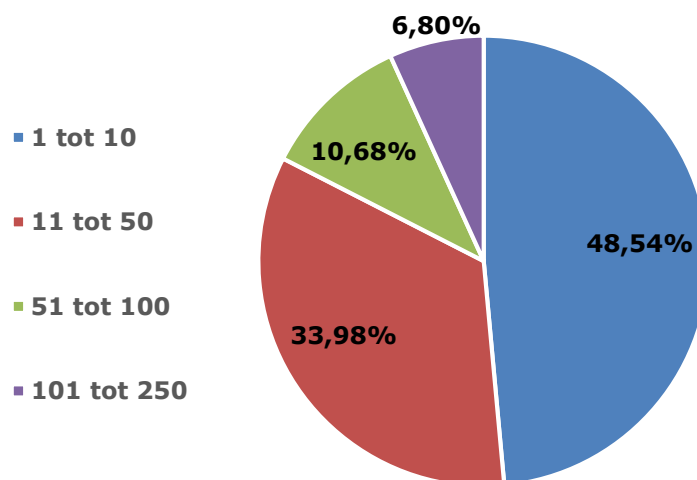


Bron: Eigen onderzoek

Naast onderverdelingen betreffende de respondenten, kunnen er ook in de bijhorende familiebedrijven onderverdelingen gemaakt worden. Dit wordt gedaan naargelang het aantal werknemers en de sector. Familiebedrijven met 1 tot 10 werknemers zijn het sterkst vertegenwoordigd, met 49 procent van de respondenten. Dit komt overeen met 50 respondenten. Met 34 procent staan de familiebedrijven met 11 tot 50 werknemers op de tweede plaats. Verder zijn er nog de familiebedrijven met 51 tot 100 werknemers en de familiebedrijven met 101 tot 250 werknemers. Zij vertegenwoordigen elk respectievelijk 11 procent en 7 procent.

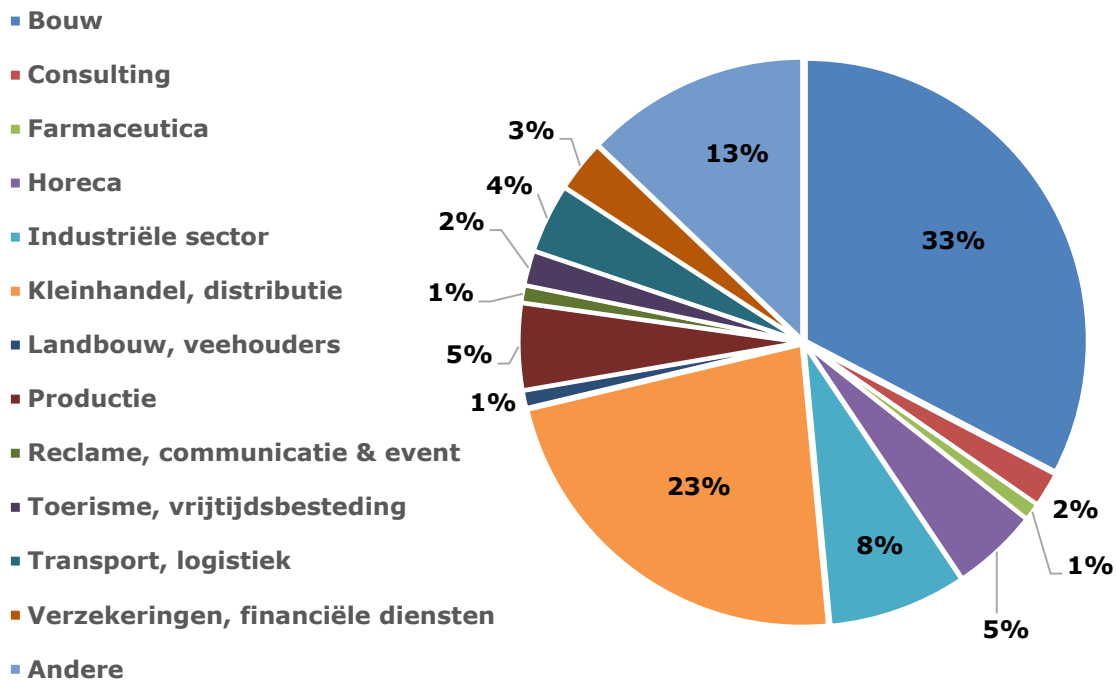
Voornamelijk familiebedrijven, actief in de bouw of in de kleinhandel zijn vertegenwoordigd in de enquête. Respectievelijk zijn er 33 procent en 23 procent van de respondenten actief in deze sectoren. Verder zijn de respondenten verdeeld onder de industriële sector, de horeca, productie, consulting, enzovoort. Hieronder zijn cirkeldiagrammen toegevoegd waarin de verdeling naargelang het aantal werknemers, evenals naargelang de sector duidelijk voorgesteld wordt.

Figuur 9: Verdeling respondenten naargelang aantal werknemers



Bron: Eigen onderzoek

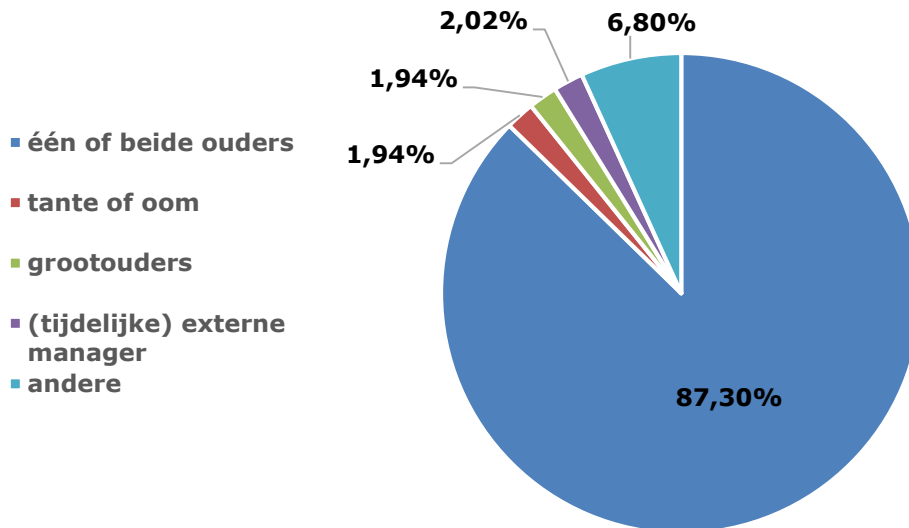
Figuur 10: Verdeling van de respondenten naargelang sector



Bron: Eigen onderzoek

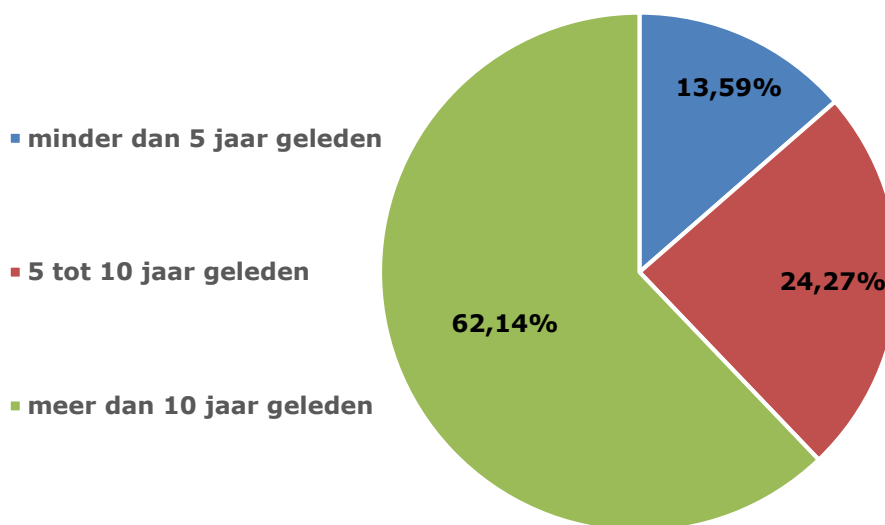
Tot slot kunnen er nog onderverdelingen gemaakt worden betreffende de familiale opvolging. Zo zal er gekeken worden naar de voorganger van de respondent en het moment dat de laatste opvolging gebeurde. Het merendeel van de antwoorden (87 procent) komt van personen die één of beide ouders opvolgden. Verder tonen de resultaten aan dat de opvolging gebeurde van grootouders, van tante of oom en van een (tijdelijke) externe manager. Elk van deze mogelijkheden werd met 2 procent vertegenwoordigd. Tevens kan er gezegd worden dat ongeveer 5 procent van de respondenten zijn/haar schoonouders opvolgde. Deze vallen in onderstaande cirkeldiagram onder de categorie 'andere'. Van de respondenten gaf 62 procent aan dat de opvolging dateert van meer dan tien jaar geleden. Voor vijf tot tien jaar geleden is dit 24 procent. Tot slot gaf 14 procent aan dat in hun familiebedrijf de opvolging dateert van minder dan vijf jaar geleden. Ook van deze onderverdeling is een cirkeldiagram weergegeven hieronder.

Figuur 11: Voorganger van de huidige familiale zaakvoerder



Bron: Eigen onderzoek

Figuur 12: Moment van de laatste opvolging



Bron: Eigen onderzoek

5.4 CLUSTERANALYSE

Een clusteranalyse verdeelt de totale respons van de enquête in verschillende groepen, genaamd 'clusters'. De verdeling gebeurt naargelang hun kenmerken (Sekaran & Bougie, 2009). In deze eindverhandeling wordt er gebruik gemaakt van een polythetische verdeling aangezien er twee elementen worden gebruikt voor de onderverdeling, zijnde leeftijd en hoogst behaalde opleiding. Er zijn twee belangrijke soorten van clusteranalyse, zijnde de hiërarchische en K-means clusteranalyse. Bij de K-means moet er op voorhand een aantal clusters gedefinieerd worden. Bij een hiërarchische clusteranalyse is dit niet het geval (Wijnen, Janssens, De Pelsmacker, & Van Kenhove, 2002). Er werd in deze eindverhandeling gekozen voor een hiërarchische clusteranalyse omdat er op deze manier mee bepaald kan worden aan de hand van trial and error hoeveel het beste aantal clusters bedraagt.

Deze hiërarchische clusteranalyse wordt uitgevoerd via het softwareprogramma IBM SPSS Statistics. De meest efficiënte verdeling hierbij is een verdeling in vier clusters. Deze luiden als volgt:

- Cluster 1 groepeert personen die ouder zijn dan 36 en minstens hun lager middelbaar hebben afgerond. Deze cluster bestaat uit 80 personen.
- Cluster 2 bestaat uit 11 personen. De personen in deze cluster zijn tussen de 25 en 45 jaar en hebben minstens een diploma van hoge school.
- Cluster 3 bestaat eveneens uit personen tussen de 25 en 45 jaar, maar deze personen hebben als hoogst behaalde opleiding lager of hoger middelbaar. 9 personen bevinden zich in deze groep.
- Cluster 4 handelt over de personen van 56 jaar of ouder die tevens een diploma van lager of hoger middelbaar behaalden. Deze cluster bestaat uit 3 personen.

Onderstaande tabel 8 geeft het extract weer van deze clusteranalyse in IBM SPSS Statistics.

Tabel 8: Verdeling in vier cluster

		N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Standaard-afwijking
Cluster 1	Leeftijd	80	3	6	3,86	0,725
	Hoogst behaalde opleiding	80	2	5	3,99	0,720
Cluster 2	Leeftijd	11	2	3	2,18	0,405
	Hoogst behaalde opleiding	11	4	5	4,64	0,505
Cluster 3	Leeftijd	9	2	3	2,78	0,441
	Hoogst behaalde opleiding	9	2	3	2,44	0,527
Cluster 4	Leeftijd	3	5	6	5,67	0,577
	Hoogst behaalde opleiding	3	2	3	2,33	0,577

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

De vier clusters zullen in hoofdstuk 6 gebruikt worden voor een vergelijking van de antwoorden van iedere stelling per cluster. Hoofdstuk 7 behandelt een clusteranalyse op de verschillende deelvragen.

HOOFDSTUK 6 ANALYSE VAN DE ENQUÊTE

Hoofdstuk 6 behandelt chronologisch de verschillende deelvragen per paragraaf. Hierbij wordt er telkens begonnen met een overzicht van de respons, waarbij kruistabellen en een hiërarchische clusteranalyse worden aangehaald. Daarna wordt er overgegaan tot het toetsen van de hypothese aan de hand van significantietests en frequentietabellen. Bij deze toetsing zal er gebruik gemaakt worden van subonderdelen. Deze subonderdelen zijn opgesteld aan de hand van de antwoorden uit de diepte-interviews. Tot slot wordt er gekeken naar de correlaties tussen deze subonderdelen.

6.1 KENMERKEN VAN DE POTENTIËLE OPVOLGER

Deze paragraaf bespreekt hypothese 1: 'Bepaalde kenmerken van de potentiële opvolger kunnen leiden tot demotivatie bij toekomstige generaties betreffende familiale opvolging.'. Deze hypothese zal onderzocht worden aan de hand van subonderdelen, die voortkwamen uit de diepte-interviews en getest werden in de enquête. In het geval van hypothese 5 zijn er vijf subonderdelen, namelijk:

- De potentiële opvolger beschikt over onvoldoende leiderschapskwaliteiten.
- De potentiële opvolger heeft niet voldoende specifieke vakkennis.
- De potentiële opvolger toont weinig passie voor de onderneming.
- De potentiële opvolger beschikt over een hogere opleiding dan vereist is.
- De potentiële opvolger heeft niet voldoende ervaring.

6.1.1 RESPONS, KRUISTABELLEN & HIËRARCHISCHE CLUSTERANALYSE

De bovengenoemde subonderdelen werden aan de hand van stellingen getoetst bij de respondenten. Dit werd gedaan met een Likert-schaal waarbij de respondenten moesten aangeven in welke mate zij akkoord gingen met het feit dat de stelling in kwestie een demotiverend effect heeft op toekomstige generaties in het kader van familiale opvolging. De Likert-schaal bestond uit vijf punten, zijnde helemaal akkoord (waarde 1) – akkoord (waarde 2) – niet akkoord (waarde 3) – helemaal niet akkoord (waarde 4) – geen mening (waarde 5). Hieronder volgt een beschrijving van de waarden die voortkwamen uit de enquête per stelling.

Tabel 9: Beschrijving stellingen van de potentiële opvolger

	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Standaard-afwijking
Onvoldoende leiderschapskwaliteiten	103	1	5	2,25	1,036
Niet voldoende specifieke vakkennis	103	1	5	2,54	1,064
Weinig passie tonen	103	1	5	2,34	1,340
Hogere opleiding dan vereist	103	1	5	3,01	0,902
Niet voldoende ervaring	103	1	5	2,76	0,880

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

Aan de hand van kruistabellen zal er per stelling een overzicht weergegeven worden van het aantal respondenten per Likert-punt. Hierbij wordt eveneens een onderverdeling gemaakt naargelang geslacht.

Tabel 10: Kruistabel geslacht + onvoldoende leiderschapskwaliteiten

	Onvoldoende leiderschapskwaliteiten					Totaal
	helemaal akkoord	akkoord	niet akkoord	helemaal niet akkoord	geen mening	
Man	16,50%	42,72%	13,59%	4,85%	5,83%	83,50%
Vrouw	3,88%	8,74%	2,91%	0,97%	0,00%	16,50%
Totaal	20,39%	51,46%	16,50%	5,83%	5,83%	100%

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

Tabel 11: Kruistabel geslacht + niet voldoende vakkennis

	Niet voldoende vakkennis					Totaal
	helemaal akkoord	akkoord	niet akkoord	helemaal niet akkoord	geen mening	
Man	10,68%	33,98%	24,27%	8,74%	5,83%	83,50%
Vrouw	2,91%	7,77%	3,88%	0,97%	0,97%	16,50%
Totaal	13,59%	41,75%	28,16%	9,71%	6,80%	100,00%

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

Tabel 12: Kruistabel geslacht + weinig passie tonen

	Weinig passie tonen					Totaal
	helemaal akkoord	akkoord	niet akkoord	helemaal niet akkoord	geen mening	
Man	29,13%	18,45%	13,59%	15,53%	6,80%	83,50%
Vrouw	9,71%	1,94%	1,94%	2,91%	0,00%	16,50%
Totaal	38,83%	20,39%	15,53%	18,45%	6,80%	100,00%

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

Tabel 13: Kruistabel geslacht + hogere opleiding dan vereist

	Hogere opleiding dan vereist					Totaal
	helemaal akkoord	akkoord	niet akkoord	helemaal niet akkoord	geen mening	
Man	2,91%	20,39%	42,72%	8,74%	8,74%	83,50%
Vrouw	0,00%	1,94%	11,65%	2,91%	0,00%	16,50%
Totaal	2,91%	22,33%	54,37%	11,65%	8,74%	100,00%

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

Tabel 14: Kruistabel geslacht + niet voldoende ervaring

	Niet voldoende ervaring					Totaal
	helemaal akkoord	akkoord	niet akkoord	helemaal niet akkoord	geen mening	
Man	3,88%	31,07%	36,89%	5,83%	5,83%	83,50%
Vrouw	0,00%	4,85%	9,71%	1,94%	0,00%	16,50%
Totaal	3,88%	35,92%	46,60%	7,77%	5,83%	100,00%

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

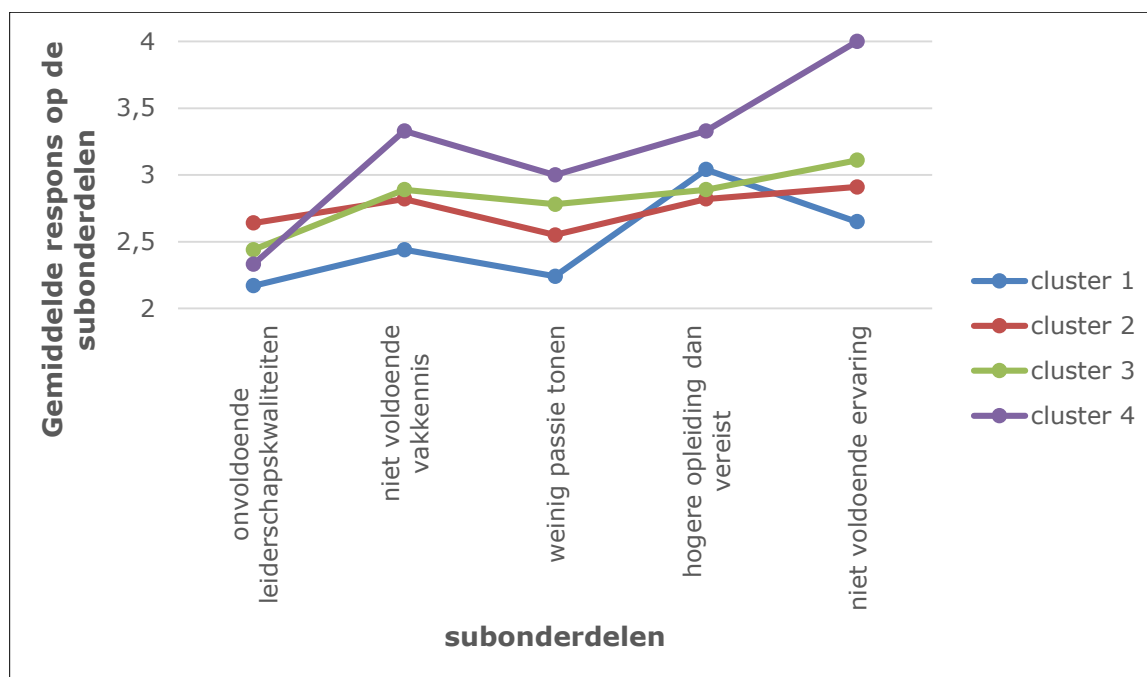
In onderdeel 5.4 werd een verdeling in vier clusters gemaakt. Deze clusters zullen nu gelinkt worden aan de stellingen betreffende de kenmerken van de potentiële opvolger. Aan de hand van een grafiek is zichtbaar welke verschillen in antwoorden er terug te vinden zijn voor elke cluster per subonderdeel.

Tabel 15: Hiërarchische clusteranalyse – potentiële opvolger

		N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Stand. afw.
Cluster 1	Onvoldoende leiderschapskwaliteiten	80	1	5	2,17	0,991
	Niet voldoende vakkennis	80	1	5	2,44	1,065
	Weinig passie tonen	80	1	5	2,24	1,305
	Hogere opleiding dan vereist	80	1	5	3,04	0,892
	Niet voldoende ervaring	80	1	5	2,65	0,828
Cluster 2	Onvoldoende leiderschapskwaliteiten	11	2	5	2,64	1,027
	Niet voldoende vakkennis	11	2	5	2,82	0,982
	Weinig passie tonen	11	1	5	2,55	1,293
	Hogere opleiding dan vereist	11	2	5	2,82	0,874
	Niet voldoende ervaring	11	2	5	2,91	0,831
Cluster 3	Onvoldoende leiderschapskwaliteiten	9	1	4	2,44	1,014
	Niet voldoende vakkennis	9	2	4	2,89	0,928
	Weinig passie tonen	9	1	5	2,78	1,563
	Hogere opleiding dan vereist	9	2	4	2,89	0,601
	Niet voldoende ervaring	9	2	5	3,11	1,054
Cluster 4	Onvoldoende leiderschapskwaliteiten	3	1	5	2,33	2,309
	Niet voldoende vakkennis	3	2	5	3,33	1,528
	Weinig passie tonen	3	1	5	3,00	2,000
	Hogere opleiding dan vereist	3	1	5	3,33	2,082
	Niet voldoende ervaring	3	3	5	4,00	1,000

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

Figuur 13: Gemiddelden per cluster – subonderdelen potentiële opvolger



Bron: Eigen onderzoek

Voor figuur 13 weerspiegelt de verticale as de gemiddelde respons van de subonderdelen tijdens de enquête. Hierbij geldt dat hoe lager het cijfer, hoe hoger de instemming met de mate van demotivering van de subonderdelen. Dit cijfer stemt namelijk overeen met de Likert-punten: (1) helemaal akkoord, (2) akkoord, (3) niet akkoord, (4) helemaal niet akkoord en (5) geen mening.

De grafiek toont voor alle vier de clusters een duidelijk verschil. Zo kan voor cluster 1 gezegd worden dat zij in het algemeen het meest akkoord gaan met de mate waarin de subonderdelen van de potentiële opvolger demotiverend zijn. Cluster 1 beoordeelt de 'hogere opleiding dan vereist' als minst demotiverende factor. Cluster 4 gaat het minst akkoord met de demotivering van de aangehaalde subonderdelen bij de potentiële opvolger. Enkel 'onvoldoende leiderschapskwaliteiten' beschouwen zij als demotiverend voor de familiale opvolging. Cluster 2 en 3 tonen slechts kleine verschillen. Zij zijn over het algemeen akkoord met de demotivering van de subonderdelen maar in beperkte mate. Cluster 3 ervaart 'niet voldoende ervaring' niet als demotiverend.

6.1.2 SIGNIFICANTIE

Aan de hand van significantietests zal hypothese 1 aangenomen of verworpen worden. Dit gebeurt door enerzijds individuele significantietests op de subonderdelen uit te voeren en anderzijds een significantietest op het gemiddelde van de vijf subonderdelen.

Het testen van de hypothese begint met individuele significantietests voor elk subonderdeel. Hiervoor wordt er gekeken naar het gemiddelde, μ . De vereiste die wordt opgelegd, is dat μ kleiner of gelijk aan twee moet zijn. Dit vanwege het feit dat in de Likert-schaal antwoord 1 en 2 overeenkomen met respectievelijk helemaal akkoord en akkoord. Door te testen of μ kleiner of gelijk aan twee is, wordt er dus gekeken of er gezegd kan worden dat de populatie akkoord is met de stelling, met een significantie die overeenstemt met 90 procent.

De hypothesetoets luidt: $H_0: \mu \leq 2$ en $H_1: \mu > 2$. Dit is een rechtsezijdige test, vandaar de nood aan een eenzijdige p-waarde. Indien deze p-waarde kleiner is dan 0,10 zal de overeenkomende stelling verworpen worden. In tabel 16 volgt een overzicht van de gevonden p-waarden via het softwareprogramma IBM SPSS Statistics aan de hand van een one-sample test. Aangezien dit programma een tweezijdige p-waarde berekent, zal de p-waarde (terug te vinden in kolom 4) gedeeld worden door twee om zo de eenzijdige p-waarde te vinden en te beslissen over de significantie, dit is terug te vinden in tabel 17.

Tabel 16: One-sample test subonderdelen kenmerken potentiële opvolger

	Test Value = 2					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	90% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Onvoldoende leiderschaps- kwaliteiten	2,473	102	0,015	0,252	0,08	0,42
Niet voldoende vakkennis	5,184	102	0,000	0,544	0,37	0,72
Weinig passie tonen	2,574	102	0,011	0,340	0,12	0,56
Hogere opleiding dan vereist	11,361	102	0,000	1,010	0,86	1,16
Niet voldoende ervaring	8,737	102	0,000	0,757	0,61	0,90

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

Tabel 17: Eenzijdige p-waarden subonderdelen kenmerken potentiële opvolger

Subonderdeel	Eenzijdige p-waarde	Significantie (90%)
Onvoldoende leiderschapskwaliteiten	0,0075 < 0,10	H0 moet verworpen worden, subonderdeel 1 is niet significant
Niet voldoende vakkennis	0 < 0,10	H0 moet verworpen worden, subonderdeel 2 is niet significant
Weinig passie tonen	0,0055 < 0,10	H0 moet verworpen worden, subonderdeel 3 is niet significant
Hogere opleiding dan vereist	0 < 0,10	H0 moet verworpen worden, subonderdeel 4 is niet significant
Niet voldoende ervaring	0 < 0,10	H0 moet verworpen worden, subonderdeel 5 is niet significant

Bron: Eigen onderzoek

Zoals af te leiden is uit tabel 17 is geen van de subonderdelen voor hypothese 1 significant. De p-waarden liggen in alle gevallen sterk onder de kritieke waarde 0,10. Dit heeft als gevolg dat er van geen van de subonderdelen kan gezegd worden dat zij een significant effect op de demotivatie van de toekomstige generatie hebben, in het kader van familiale opvolging, met een betrouwbaarheid van 90 procent.

Na het bekijken van de individuele significanties, wordt er nu het gemiddelde van de vijf subonderdelen genomen om zo de significantie voor de eerste hypothese te bekijken. Dit wordt gedaan door aan de hand van IBM SPSS Statistics een nieuwe variabele te berekenen waarbij de Likert-schalen voor de vijf subonderdelen worden opgeteld en gedeeld door het totale aantal subonderdelen, in dit geval vijf. Een one-sample test op deze nieuwe variabele, geeft de onderstaande resultaten.

Tabel 18: One-sample test kenmerken potentiële opvolger

	Test Value = 2					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	90% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Potentiële opvolger	7,197	102	0,000	0,58058	0,4467	0,7145

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

Uit kolom 4 van bovenstaande tabel 18 blijkt dat de tweezijdige p-waarde 0 bedraagt, waardoor ook de eenzijdige p-waarde 0 is. Dit wilt zeggen dat hypothese 1 verworpen moet worden aangezien zij niet significant is ($0 < 0,10$) met een betrouwbaarheid van 90 procent. Aan de hand van de significantietest is het dus noodzakelijk om te concluderen dat de aangehaalde kenmerken van de potentiële opvolger in deze eindverhandeling geen significant demotiverend effect hebben op de keuze van toekomstige generaties tot het al dan niet opvolgen van het familiebedrijf.

6.1.3 FREQUENTIE

In het vorige onderdeel werd geconcludeerd dat alle subonderdelen, evenals het gemiddelde van de subonderdelen, van hypothese 1 verworpen moeten worden. Nu zullen per subonderdeel de frequenties weergegeven worden om zo aan te tonen in welke mate de respondenten uit de enquête akkoord gingen met de stellingen. Dit is om aan te tonen dat er factoren zijn die niet significant demotiverend zijn, maar wel aandacht verdienen door de frequentie waarmee de respondenten akkoord gingen met hun demotiverende effect.

Tabel 19: Frequentietabel – onvoldoende leiderschapskwaliteiten

Onvoldoende leiderschapskwaliteiten	Frequentie	Percentage	Cumulatief %
helemaal akkoord	21	20,4	20,4
akkoord	53	51,5	71,8
niet akkoord	17	16,5	88,3
helemaal niet akkoord	6	5,8	94,2
geen mening	6	5,8	100,0
Totaal	103	100,0	

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

Tabel 20: Frequentietabel – niet voldoende vakkennis

Niet voldoende vakkennis	Frequentie	Percentage	Cumulatief %
helemaal akkoord	14	13,6	13,6
akkoord	43	41,7	55,3
niet akkoord	29	28,2	83,5
helemaal niet akkoord	10	9,7	93,2
geen mening	7	6,8	100,0
Totaal	103	100,0	

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

Tabel 21: Frequentietabel – weinig passie tonen

Weinig passie tonen	Frequentie	Percentage	Cumulatief %
helemaal akkoord	40	38,8	38,8
akkoord	21	20,4	59,2
niet akkoord	16	15,5	74,8
helemaal niet akkoord	19	18,4	93,2
geen mening	7	6,8	100,0
Totaal	103	100,0	

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

Tabel 22: Frequentietabel – hogere opleiding dan vereist

Hogere opleiding dan vereist	Frequentie	Percentage	Cumulatief %
helemaal akkoord	3	2,9	2,9
akkoord	23	22,3	25,2
niet akkoord	56	54,4	79,6
helemaal niet akkoord	12	11,7	91,3
geen mening	9	8,7	100,0
Totaal	103	100,0	

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

Tabel 23: Frequentietabel – niet voldoende ervaring

Niet voldoende ervaring	Frequentie	Percentage	Cumulatief %
helemaal akkoord	4	3,9	3,9
akkoord	37	35,9	39,8
niet akkoord	48	46,6	86,4
helemaal niet akkoord	8	7,8	94,2
geen mening	6	5,8	100,0
Totaal	103	100,0	

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

Aan de hand van deze frequentietabellen kan er een conclusie gemaakt worden over het percentage van de respondenten dat akkoord gaat met de stelling, geformuleerd per subonderdeel. Hiervoor wordt er gekeken naar het cumulatief percentage (kolom 5) van 'helemaal akkoord' en 'akkoord'.

Er kan gezegd worden dat 'onvoldoende leiderschapskwaliteiten' wel demotiverend gevonden wordt door de respondenten, ondanks het feit dat er hier geen sprake is van een significante aanname. Er gaat namelijk 71,8 procent van de respondenten akkoord met de stelling betreffende het bezitten van leiderschapskwaliteiten. Vandaar de opmerking dat het noodzakelijk is om naast de slechte significantie toch rekening te houden met het hoge cumulatief percentage dat akkoord gaat. Dit subonderdeel mag niet verwaarloosd worden vanwege het hoge percentage dat akkoord gaat en kan dus wel beschouwd worden als een demotiverende factor.

Verder kan er van de subonderdelen 2 en 3 ook gezegd worden dat de meerderheid akkoord gaat met het feit dat deze factoren, zijnde 'niet voldoende vakkennis' en 'weinig passie tonen', demotiverend werken voor toekomstige generaties. Deze percentages zijn met respectievelijk 55,3 en 59,2 echter niet noemenswaardig hoog. Vandaar dat het in deze gevallen aan te raden is om het toch bij de conclusie van de significantie te houden, namelijk deze factoren zijn niet significant demotiverend, maar verdienen wel aandacht en mogen niet volledig genegeerd worden.

Voor subonderdelen 4 en 5 bevestigt de cumulatieve frequentie enkel het feit dat deze geen demotiverend effect hebben, zoals bleek uit de significantietest. Voor beide subonderdelen gaat minder dan de helft akkoord met de stelling.

6.1.4 CORRELATIE

Tot slot zal er nog gekeken worden naar de eventuele correlaties die er bestaan tussen de subonderdelen van hypothese 1. Aangezien er gekeken wordt naar de correlaties tussen variabelen met een intervalmeting, zal er gebruik gemaakt worden van de Pearson correlatie. Voor het berekenen van de kritieke waarde is er nood aan een betrouwbaarheid, in dit geval wordt 90 procent gehanteerd, en het aantal vrijheidsgraden, zijnde $n - 2$, 101 in dit geval. Er wordt gebruik gemaakt van een tweezijdige test aangezien niet geweten is of de correlatie positief of negatief zal zijn. Tabel 82 met kritieke waarden (bijlage 4) toont geen waarde voor 101 vrijheidsgraden, daarom wordt de kritieke waarde bij 100 vrijheidsgraden gehanteerd, voor een betrouwbaarheid van 90 procent bedraagt deze kritieke waarde 0,164. Indien de gevonden correlatie groter is dan 0,164 of kleiner dan -0,164 kan er gezegd worden dat deze correlatie significant is. Onderstaande tabel 24 geeft de gevonden correlaties voor de subonderdelen van hypothese 1, gevonden via IBM SPSS Statistics.

Tabel 24: Pearson correlaties subonderdelen – kenmerken van potentiële opvolger

PEARSON CORRELATIE	Onvoldoende leiderschapskwaliteiten	Niet voldoende vakkennis	Weinig passie tonen	Hogere opleiding dan vereist	Niet voldoende ervaring
Onvoldoende leiderschapskwaliteiten	1	0,648	0,651	0,449	0,423
Niet voldoende vakkennis	0,648	1	0,729	0,444	0,519
Weinig passie tonen	0,651	0,729	1	0,281	0,453
Hogere opleiding dan vereist	0,449	0,444	0,281	1	0,423
Niet voldoende ervaring	0,423	0,519	0,453	0,423	1

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

Alle subonderdelen tonen onderling positieve correlaties die hoger liggen dan de kritieke waarde en daarmee als significant met 90 procent betrouwbaarheid kunnen beschouwd worden. De sterkste correlatie is terug te vinden tussen 'weinig passie tonen' en 'niet voldoende vakkennis'. Hierbij is er namelijk een correlatie van 0,729. Op de tweede plaats, met een correlatie van 0,648, komt de correlatie tussen 'onvoldoende leiderschapskwaliteiten' en 'niet voldoende vakkennis'. De correlatie tussen 'hogere opleiding dan vereist' en 'weinig passie tonen' is het zwakst met 0,281.

6.1.5 CONCLUSIE

Over hypothese 1 werd er besloten dat deze verworpen moet worden aangezien alle subonderdelen, evenals het gemiddelde hiervan niet significant zijn. Vandaar dat er de conclusie gemaakt kan worden dat de aangehaalde kenmerken van de potentiële opvolger geen significant demotiverend effect hebben voor de toekomstige generaties in het kader van familiale opvolging.

Met behulp van de frequenties kan er echter gezegd worden dat het effect van 'onvoldoende leiderschapskwaliteiten' noemenswaardig is voor de demotiverende factoren. Voor 'een hogere opleiding dan vereist' of 'niet voldoende ervaring' kan er zowel aan de hand van de significantietest als aan de hand van de frequentietabel gezegd worden dat zij geen demotiverend effect hebben. 'Niet voldoende vakkennis' en 'weinig passie tonen' zijn, net als alle andere subonderdelen, geen significante demotiverende factoren. De meerderheid van de respondenten gaat echter wel akkoord met het feit dat deze demotiverend kunnen zijn voor de toekomstige generaties. Deze factoren kunnen dan ook niet volledig buiten beschouwing gelaten worden.

De vijf subonderdelen tonen onderling allemaal positieve en significante correlaties. Hierdoor kan er gezegd worden dat er een verband bestaat tussen de vijf subonderdelen. In dit geval is er sprake van een positief verband tussen deze subonderdelen, die allemaal significant zijn met een betrouwbaarheid van 90 procent.

6.2 KENMERKEN VAN DE OP TE VOLGEN PERSOON

Hypothese 2 zal in deze paragraaf besproken worden. Deze hypothese luidt: 'Bepaalde kenmerken van de op te volgen persoon kunnen de toekomstige generatie demotiveren tot opvolging van het familiebedrijf.'. Ook in dit geval worden subonderdelen, afkomstig uit de diepte-interviews, gebruikt ter toetsing van deze hypothese. De subonderdelen werden eerst in de enquête getoetst en zullen nu besproken worden aan de hand van significantietests, frequentietabellen en correlaties.

De 3 subonderdelen die in deze paragraaf behandeld worden, zijn:

- De op te volgen persoon wil invloed behouden.
- De op te volgen persoon staat niet open voor inspraak.
- De op te volgen persoon is kritisch ten opzichte van nieuwe ideeën.

6.2.1 RESPONS, KRUISTABELLEN & HIËRARCHISCHE CLUSTERANALYSE

Dit onderdeel begint met een overzicht van de antwoorden van de respondenten op de voorgeschotelde stellingen die dienen ter verduidelijking van de tweede hypothese. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de gemiddelden die voortkomen uit de enquête aan de hand van de Likert-schaal.

Tabel 25: Beschrijving stellingen van de op te volgen persoon

	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Stand. afwijking
Invloed willen behouden	103	1	4	2,06	0,683
Niet open staan voor inspraak	103	1	5	2,16	0,937
Kritisch t.o.v. nieuwe ideeën	103	1	5	2,19	0,875

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

Ook hier zal aan de hand van kruistabellen een overzicht per Likert-punt weergegeven worden voor elke stelling. De onderverdeling gebeurt eveneens naar geslacht.

Tabel 26: Kruistabel geslacht + invloed willen behouden

	Invloed willen behouden					
	helemaal akkoord	akkoord	niet akkoord	helemaal niet akkoord	Geen mening	Totaal
Man	10,68%	54,37%	16,50%	1,94%	0,00%	83,50%
Vrouw	7,77%	4,85%	3,88%	0,00%	0,00%	16,50%
Totaal	18,45%	59,22%	20,39%	1,94%	0,00%	100,00%

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

Tabel 27: Kruistabel geslacht + niet open staan voor inspraak

	Niet open staan voor inspraak					
	helemaal akkoord	akkoord	niet akkoord	helemaal niet akkoord	geen mening	Totaal
Man	19,42%	36,89%	18,45%	7,77%	0,97%	83,50%
Vrouw	6,80%	4,85%	4,85%	0,00%	0,00%	16,50%
Totaal	26,21%	41,75%	23,30%	7,77%	0,97%	100,00%

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

Tabel 28: Kruistabel geslacht + kritisch t.o.v. nieuwe ideeën

	Kritisch t.o.v. nieuwe ideeën					
	helemaal akkoord	akkoord	niet akkoord	helemaal niet akkoord	geen mening	Totaal
Man	13,59%	42,72%	20,39%	5,83%	0,97%	83,50%
Vrouw	6,80%	5,83%	2,91%	0,97%	0,00%	16,50%
Totaal	20,39%	48,54%	23,30%	6,80%	0,97%	100,00%

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

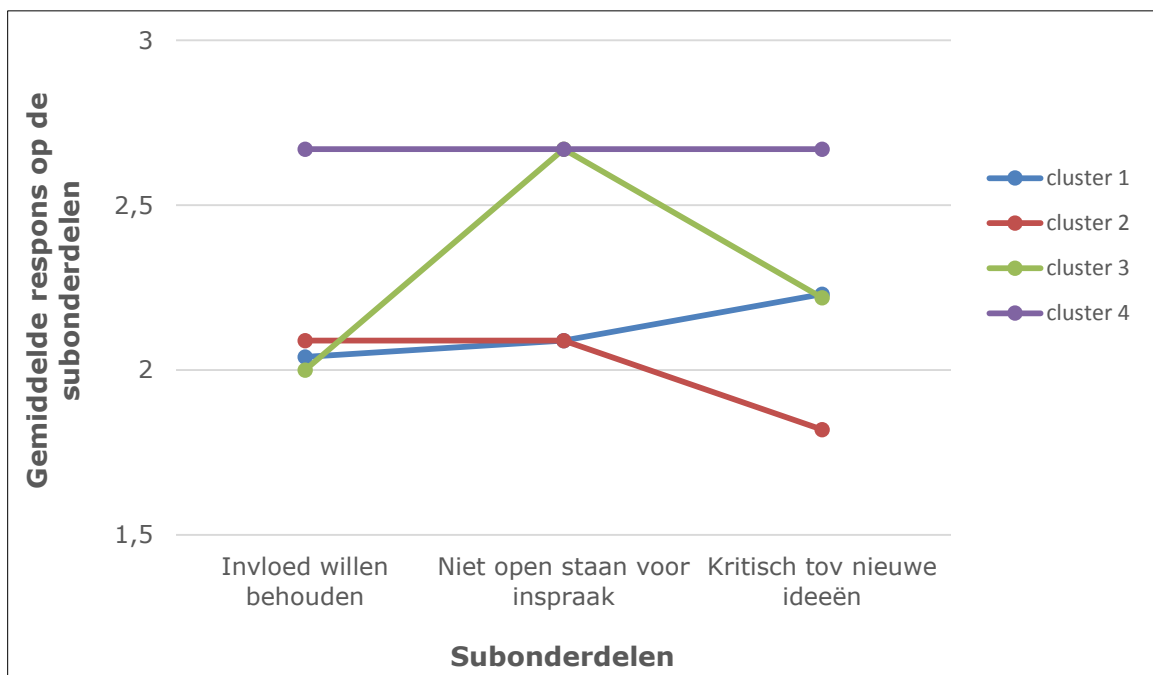
De verdeling in vier clusters, uitgelegd in onderdeel 5.4, wordt hier uitgebreid met de stellingen die horen bij de op te volgen persoon. Figuur 14 toont een grafische weergave van het gemiddelde antwoord voor elk subonderdeel per cluster.

Tabel 29: Hiërarchische clusteranalyse – op te volgen persoon

		N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Stand. afw.
Cluster 1	Invloed willen behouden	80	1	4	2,04	0,665
	Niet open staan voor inspraak	80	1	5	2,09	0,944
	Kritisch t.o.v. nieuwe ideeën	80	1	5	2,23	0,871
Cluster 2	Invloed willen behouden	11	1	3	2,09	0,701
	Niet open staan voor inspraak	11	1	3	2,09	0,701
	Kritisch t.o.v. nieuwe ideeën	11	1	3	1,82	0,603
Cluster 3	Invloed willen behouden	9	1	3	2,00	0,866
	Niet open staan voor inspraak	9	1	4	2,67	0,866
	Kritisch t.o.v. nieuwe ideeën	9	1	4	2,22	1,093
Cluster 4	Invloed willen behouden	3	2	3	2,67	0,577
	Niet open staan voor inspraak	3	1	4	2,67	1,528
	Kritisch t.o.v. nieuwe ideeën	3	2	4	2,67	1,155

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

Figuur 14: Gemiddelden per cluster – subonderdelen op te volgen persoon



Bron: Eigen onderzoek

Ook in dit geval telt voor de verticale as dat hoe lager het cijfer, hoe groter de mate van instemming met het demotiverende effect van het subonderdeel.

De vier clusters tonen zeer verschillende patronen. Voor cluster 1 kan opgemerkt worden dat de mate van instemming vrij stabiel is over de drie verschillende subonderdelen. Cluster 2 is het spiegelbeeld van cluster 1. Beide clusters zijn in alle gevallen akkoord met het demotiverende effect. Voor het eerste en tweede subonderdeel is de mate van instemming bij beide clusters min of meer gelijk, schommelend rond niveau 2, zijnde 'akkoord'. Voor het derde subonderdeel ligt de instemming verder uit elkaar, waarbij cluster 2 neigt naar een hogere instemming met de demotivering van 'kritisch t.o.v. nieuwe ideeën'. Cluster 4 is met elk subonderdeel akkoord en dit in exact dezelfde mate. Deze instemming is echter slechts beperkt. Cluster 3 tot slot, toont voor subonderdeel 2 een dal van instemming maar is, net zoals de andere clusters, wel eens met het demotiverende effect van de drie subonderdelen van de op te volgen persoon.

6.2.2 SIGNIFICANTIE

De toetsing van hypothese 2 begint met significantietest voor de individuele subonderdelen enerzijds en voor het gemiddelde van deze subonderdelen anderzijds. Na deze tests kan er geconcludeerd worden of de hypothese verworpen moet worden of niet.

Ook in dit geval zal er voor de significantietests gekeken worden naar het gemiddelde, μ . Hierbij wordt 2 als testwaarde gebruikt aangezien op deze manier de antwoorden 'helemaal akkoord' en 'akkoord' uit de Likert-schaal worden geselecteerd. Het doel van deze test is te bepalen of de populatie akkoord is met de stellingen aangehaald in de enquête. Er wordt een betrouwbaarheid van 90 procent gehanteerd.

De hypothesetoets luidt: $H_0: \mu \leq 2$ en $H_1: \mu > 2$. Er is nood aan een eenzijdige p-waarde vanwege de rechtsezijdige test. De stelling wordt verworpen indien de overeenkomende p-waarde kleiner is dan 0,10. Indien de p-waarde groter is dan 0,10 kan de stelling aangenomen worden. De kritieke waarde 0,10 wordt gehanteerd vanwege de betrouwbaarheid van 90%. Tabel 30 geeft een overzicht van de gevonden p-waarden voor de subonderdelen van hypothese 2. Deze waarden werden berekend aan de hand van een one-sample test met IBM SPSS Statistics. Zoals eerder al aangehaald, is het ook hier noodzakelijk om deze gevonden p-waarden te halveren om zo tot de eenzijdige p-waarde te komen. Deze p-waarden, evenals de conclusie betreffende significantie per subonderdeel is terug te vinden in tabel 31.

Tabel 30: One-sample test subonderdelen kenmerken op te volgen persoon

	Test Value = 2					
	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	90% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Invloed willen behouden	0,865	102	0,389	0,058	-0,05	0,17
Niet open staan voor inspraak	1,683	102	0,095	0,155	0,00	0,31
Kritisch t.o.v. nieuwe ideeën	2,252	102	0,026	0,194	0,05	0,34

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics**Tabel 31: Eenzijdige p-waarden subonderdelen kenmerken op te volgen persoon**

Subonderdeel	Eenzijdige p-waarde	Significantie (90%)
Invloed willen behouden	0,1945 > 0,10	H0 moet niet verworpen worden, subonderdeel 1 is significant
niet open staan voor inspraak	0,0475 < 0,10	H0 moet verworpen worden, subonderdeel 2 is niet significant
Kritisch t.o.v. nieuwe ideeën	0,013 < 0,10	H0 moet verworpen worden, subonderdeel 3 is niet significant

Bron: Eigen onderzoek

Enkel subonderdeel 1 is significant. Er kan dus gezegd worden dat het demotiverend is voor toekomstige generaties als de volgende generatie invloed wil behouden in het familiebedrijf. De twee andere subonderdelen, zijnde 'niet open staan voor inspraak' en 'kritisch t.o.v. nieuwe ideeën', hebben een p-waarde kleiner dan 0,10 waardoor er niet gezegd kan worden dat zij significant demotiverend zijn in het kader van familiale opvolging. Ook hier zal er nu gekeken worden naar de significantie van de hypothese in zijn geheel. Dit wordt gedaan door het gemiddelde van de 3 subonderdelen te bekijken, meer bepaald de p-waarde van dit gemiddelde. Tabel 32 toont de resultaten van een one-sample test op deze gemiddelde variabele.

Tabel 32: One-sample test kenmerken op te volgen persoon

	Test Value = 2					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	90% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Op te volgen persoon	2,098	102	0,038	0,13592	0,0284	0,2435

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

De tweezijdige p-waarde voor het gemiddelde bedraagt 0,13592, zoals te zien is in kolom 4. Als we dit herrekenen naar een eenzijdige p-waarde, krijgen we 0,06796. Net als hypothese 1 moet er hier geconcludeerd worden dat hypothese 2 verworpen moet worden. De p-waarde is namelijk kleiner dan 0,10 wat duidt op een niet significante hypothese, met een betrouwbaarheid van 90 procent.

6.2.3 FREQUENTIE

Om aan te tonen in welke mate de respondenten van de enquête akkoord gaan met de voorgestelde stellingen, wordt er hieronder een overzicht gegeven van de frequenties. Aan de hand hiervan kan er gekeken worden of de frequenties de significantie ondersteunen of juist aantonen dat de verworpen subonderdelen net wel aandacht verdienen. Dit wordt gedaan door te kijken naar de cumulatieve percentages van de Likert-punten 'helemaal akkoord' en 'akkoord'. Deze percentages zijn terug te vinden in kolom 4 van de onderstaande tabellen.

Tabel 33: Frequentietabel – invloed willen behouden

Invloed willen behouden	Frequentie	Percentage	Cumulatief %
helemaal akkoord	19	18,4	18,4
akkoord	61	59,2	77,7
niet akkoord	21	20,4	98,1
helemaal niet akkoord	2	1,9	100,0
geen mening	0	0	100,0
Totaal	103	100,0	

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

Tabel 34: Frequentietabel – niet open staan voor inspraak

Niet open staan voor inspraak	Frequentie	Percentage	Cumulatief %
helemaal akkoord	27	26,2	26,2
akkoord	43	41,7	68,0
niet akkoord	24	23,3	91,3
helemaal niet akkoord	8	7,8	99,0
geen mening	1	1,0	100,0
Totaal	103	100,0	

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

Tabel 35: Frequentietabel – kritisch t.o.v. nieuwe ideeën

Kritisch t.o.v. nieuwe ideeën	Frequentie	Percentage	Cumulatief %
helemaal akkoord	21	20,4	20,4
akkoord	50	48,5	68,9
niet akkoord	24	23,3	92,2
helemaal niet akkoord	7	6,8	99,0
geen mening	1	1,0	100,0
Totaal	103	100,0	

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

Voor subonderdeel 1, zijnde 'invloed willen behouden', wordt de significantietest ondersteund door de frequentietabel. Deze tabel geeft een cumulatief percentage van 77,7 procent. Dit wijst erop dat 77,7 procent van de gevallen akkoord gaat met het feit dat het demotiverend is voor toekomstige generaties als de op te volgen persoon invloed in het familiebedrijf wil behouden. Er is dus geen twijfel over de aanname van dit subonderdeel, aangezien het zowel door de significantie als door de frequentie bevestigd wordt.

Voor subonderdeel 2 en 3 werd er de conclusie gesteld dat zij verworpen moeten worden en dat er dus niet op significante wijze gezegd kan worden dat zij demotiverend zijn. De frequentietabellen tonen voor beide subonderdelen echter dat de meerderheid wel akkoord gaat met het feit dat deze stellingen demotiverend zijn. Het gaat hier om 'niet open staan voor inspraak' en 'kritisch t.o.v. nieuwe ideeën'. Aan de hand van hun cumulatieve percentages die akkoord zijn, respectievelijk 68 en 68,9 procent moet er echter opgemerkt worden dat deze subonderdelen niet volledig buiten beschouwing mogen gelaten worden. We kunnen niet zeggen dat zij een significant demotiverend effect hebben maar er kan wel gezegd worden dat de meerderheid van de respondenten het belang van deze subonderdelen aangeeft.

6.2.4 CORRELATIE

Ook voor hypothese 2 zal er een Pearson correlatietest uitgevoerd worden op de subonderdelen. De kritieke waarde bedraagt hier eveneens 0,164, vanwege de betrouwbaarheid van 90 procent en de 101 vrijheidsgraden. De gevonden correlaties volgen hieronder.

Tabel 36: Pearson correlaties subonderdelen – kenmerken van op te volgen persoon

PEARSON CORRELATIE	Invloed willen behouden	Niet open staan voor inspraak	Kritisch t.o.v. nieuwe ideeën
Invloed willen behouden	1	0,648	0,651
Niet open staan voor inspraak	0,648	1	0,729
Kritisch t.o.v. nieuwe ideeën	0,651	0,729	1

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

Ook in dit geval is er tussen de drie subonderdelen sprake van een positieve correlatie die significant is met 90 procent betrouwbaarheid. De gevonden correlaties bedragen namelijk in alle gevallen meer dan 0,164. De correlaties betreffende de kenmerken van de op te volgen persoon zijn zeer sterk. De zwakste correlatie is te vinden tussen 'invloed willen behouden' en 'niet open staan voor inspraak'. Met een correlatie van 0,648 is dit echter nog altijd een zeer sterke correlatie.

6.2.5 CONCLUSIE

Hypothese 2 moet aan de hand van de significantietest verworpen worden. Er kan als gevolg niet op significante manier gezegd worden dat de aangehaalde kenmerken van de op te volgen persoon gemiddeld leiden tot demotivatie bij toekomstige generaties.

Er dient echter opgemerkt te worden dat subonderdeel 1: 'invloed willen behouden' niet verworpen moet worden, aangezien er sprake is van een significantie met 90 procent betrouwbaarheid voor dit subonderdeel. Het cumulatief percentage van 77,7 procent, waarbij 'helemaal akkoord' en 'akkoord' worden samengenomen, bevestigt deze conclusie.

Subonderdeel 2, zijnde 'niet open staan voor inspraak' en subonderdeel 3: 'kritisch t.o.v. nieuwe ideeën' zijn niet significant en kunnen dus niet aangenomen worden als demotiverende kenmerken van de op te volgen persoon. Er dient voor beide echter wel opgemerkt te worden dat hun cumulatieve percentages van de Likert-punten 'helemaal akkoord' en 'akkoord' meer als de meerderheid van de respondenten van de enquête bedragen. Dit wijst erop dat beide subonderdelen noemenswaardig zijn in het onderzoek naar demotiverende factoren voor toekomstige generaties in het kader van familiebedrijven.

De drie subonderdelen tonen sterke positieve correlaties. Er kan dus ook in dit geval gezegd worden dat er een positief verband is tussen de drie subonderdelen. De correlaties bevinden zich in dit geval tussen 0,648 en 0,729 wat wijst op de sterkte van de correlaties.

6.3 RELATIE TUSSEN POTENTIËLE OPVOLGER EN OP TE VOLGEN PERSOON

Paragraaf 6.3 behandelt hypothese 3: 'Bepaalde kenmerken van de relatie tussen de potentiële opvolger en de op te volgen persoon kunnen leiden tot demotivatie bij toekomstige generaties betreffende familiale opvolging.'. Net als bij de vorige hypothesen zal er gebruik gemaakt worden van subonderdelen voor het toetsen van deze hypothese.

- Er is sprake van slechte communicatie tussen beide partijen
- De voorganger benadrukt bij de potentiële opvolger eerder de negatieve verhalen verbonden aan het familiebedrijf
- Beide partijen hebben weinig wederzijds begrip voor elkaars keuzes.
- Beide partijen hebben weinig onderling vertrouwen in elkaars kunnen.

Nadat deze antwoorden voortkwamen uit de diepte-interviews werden ze getoetst bij een grotere groep, namelijk in de enquête. Voor de statistische tests zullen zij dienen als subonderdeel ter toetsing van de significantie van hypothese 3. Er zal evenzeer een overzicht per subonderdeel van de frequenties weergegeven worden, evenals een onderzoek naar de onderlinge correlaties.

6.3.1 RESPONS, KRUISTABELLEN & HIËRARCHIE

De stellingen betreffende de relatie tussen de potentiële opvolger en de op te volgen persoon werden, net als bij de vorige deelvragen, onderzocht in de enquête aan de hand van vragen met Likert-schaal. De beschrijving van de antwoorden per stelling volgen in onderstaande tabel.

Tabel 37: Beschrijving stellingen van de relatie tussen potentiële opvolger en op te volgen persoon

	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Standaard-afwijking
Slechte communicatie	103	1	5	2,24	0,995
Benadrukken van negatieve	103	1	5	2,35	0,987
Weinig wederzijds begrip	103	1	5	2,29	1,016
Weinig onderling vertrouwen	103	1	5	2,35	1,026

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

De kruistabellen die volgen dienen ter overzicht van de antwoorden die gegeven werden per Likert-punt. Er wordt hierbij een onderverdeling naar geslacht gehanteerd.

Tabel 38: Kruistabel geslacht + slechte communicatie

	Slechte communicatie					Totaal
	helemaal akkoord	akkoord	niet akkoord	helemaal niet akkoord	geen mening	
Man	11,65%	41,75%	21,36%	3,88%	4,85%	83,50%
Vrouw	9,71%	4,85%	1,94%	0,00%	0,00%	16,50%
Totaal	21,36%	46,60%	23,30%	3,88%	4,85%	100,00%

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

Tabel 39: Kruistabel geslacht + benadrukken van negatieve

	Benadrukken van negatieve					Totaal
	helemaal akkoord	akkoord	niet akkoord	helemaal niet akkoord	geen mening	
Man	12,62%	37,86%	23,30%	4,85%	4,85%	83,50%
Vrouw	4,85%	6,80%	4,85%	0,00%	0,00%	16,50%
Totaal	17,48%	44,66%	28,16%	4,85%	4,85%	100,00%

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

Tabel 40: Kruistabel geslacht + weinig wederzijds begrip

	Weinig wederzijds begrip					Totaal
	helemaal akkoord	akkoord	niet akkoord	helemaal niet akkoord	geen mening	
Man	10,68%	44,66%	16,50%	6,80%	4,85%	83,50%
Vrouw	8,74%	3,88%	3,88%	0,00%	0,00%	16,50%
Totaal	19,42%	48,54%	20,39%	6,80%	4,85%	100,00%

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

Tabel 41: Kruistabel geslacht + weinig onderling vertrouwen

	Weinig onderling vertrouwen					
	helemaal akkoord	akkoord	niet akkoord	helemaal niet akkoord	geen mening	Totaal
Man	9,71%	41,75%	19,42%	7,77%	4,85%	83,50%
Vrouw	8,74%	3,88%	3,88%	0,00%	0,00%	16,50%
Totaal	18,45%	45,63%	23,30%	7,77%	4,85%	100,00%

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

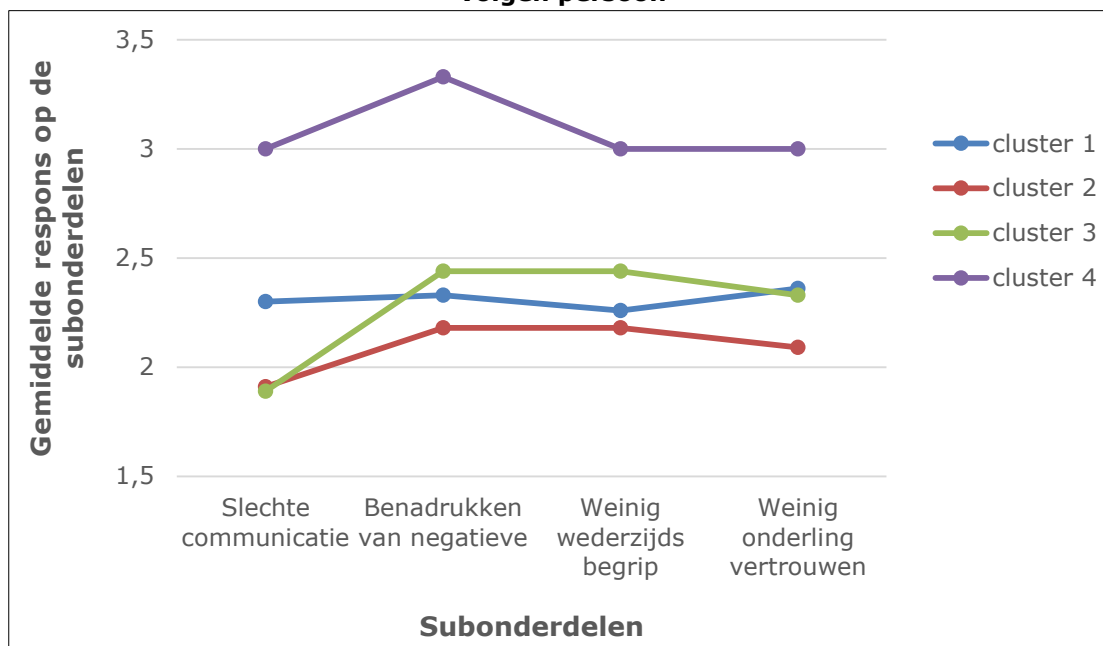
De stellingen worden nu toegevoegd aan de vier clusters die eerder in onderdeel 5.4 opgesteld werden.

Tabel 42: Hiërarchische clusteranalyse – relatie tussen potentiële opvolger en op te volgen persoon

		N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Stand.afw.
Cluster 1	Slechte communicatie	80	1	5	2,30	0,947
	Benadrukken van negatieve	80	1	5	2,33	0,938
	Weinig wederzijds begrip	80	1	5	2,26	0,990
	Weinig onderling vertrouwen	80	1	5	2,36	0,997
Cluster 2	Slechte communicatie	11	1	4	1,91	0,944
	Benadrukken van negatieve	11	1	4	2,18	0,982
	Weinig wederzijds begrip	11	1	4	2,18	0,874
	Weinig onderling vertrouwen	11	1	4	2,09	0,831
Cluster 3	Slechte communicatie	9	1	4	1,89	1,054
	Benadrukken van negatieve	9	1	4	2,44	1,236
	Weinig wederzijds begrip	9	1	4	2,44	1,130
	Weinig onderling vertrouwen	9	1	4	2,33	1,225
Cluster 4	Slechte communicatie	3	1	5	3,00	2,000
	Benadrukken van negatieve	3	2	5	3,33	1,528
	Weinig wederzijds begrip	3	1	5	3,00	2,000
	Weinig onderling vertrouwen	3	1	5	3,00	2,000

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

Figuur 15: Gemiddelden per cluster – subonderdelen relatie potentiële opvolger en op te volgen persoon



Bron: Eigen onderzoek

Zoals blijkt uit figuur 15 vertonen cluster 1,2 en 3 een gelijkaardige instemming met het demotiverende effect van de subonderdelen. Al deze clusters zijn ermee akkoord dat de vier subonderdelen van de relatie een demotiverend effect hebben. Cluster 4 ligt verwijderd van de drie andere clusters. Deze cluster gaat voor alle vier de subonderdelen niet akkoord met hun demotiverende effect.

6.3.2 SIGNIFICANTIE

De hypothese kan pas aangenomen worden na het uitvoeren van een significantietest. Dit zal eerst individueel voor elk subonderdeel gebeuren, daarna zal er ook een significantietest uitgevoerd worden op het gemiddelde van deze subonderdelen collectief gezien.

Voor de individuele significantietests wordt er gekeken naar hun respectievelijke gemiddelde, μ . Hierbij wordt de volgende hypothesetoets uitgevoerd: $H_0: \mu \leq 2$ en $H_1: \mu > 2$. Aan de hand van deze test wordt er gekeken naar de significantie van de antwoorden 'helemaal akkoord' en 'akkoord' op de aangehaalde stellingen in de enquête. Er wordt een betrouwbaarheid van 90 procent gehanteerd.

Aangezien er een rechtseenzijdige test wordt gehanteerd, is er nood aan een eenzijdige p-waarde, deze vinden we door de p-waarde van de one-sample test te halveren, zoals terug te vinden is in tabel 44. De one-sample test werd uitgevoerd aan de hand van het softwareprogramma IBM SPSS Statistics, de resultaten van deze test zijn te vinden in tabel 43.

Tabel 43: One-sample test subonderdelen relatie tussen potentiële opvolger en op te volgen persoon

	Test Value = 2					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	90% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Slechte communicatie	2,476	102	0,015	0,243	0,08	0,41
Benadrukken van negatieve	3,593	102	0,001	0,350	0,19	0,51
Weinig wederzijds begrip	2,910	102	0,004	0,291	0,13	0,46
Weinig onderling vertrouwen	3,457	102	0,001	0,350	0,18	0,52

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

Tabel 44: Eenzijdige p-waarden subonderdelen relatie potentiële opvolger en op te volgen persoon

Subonderdeel	Eenzijdige p-waarde	Significantie (90%)
Slechte communicatie	0,0075 < 0,10	H0 moet verworpen worden, subonderdeel 1 is niet significant
Benadrukken van negatieve	0,0005 < 0,10	H0 moet verworpen worden, subonderdeel 2 is niet significant
Weinig wederzijds begrip	0,002 < 0,10	H0 moet verworpen worden, subonderdeel 3 is niet significant
Weinig onderling vertrouwen	0,0005 < 0,10	H0 moet verworpen worden, subonderdeel 2 is niet significant

Bron: Eigen onderzoek

Voor hypothese 3 moeten alle subonderdelen verworpen worden, aangezien ze een p-waarde kleiner dan 0,10 hebben. Er kan dus niet gezegd worden dat de subonderdelen een significant demotiverend effect hebben, met een betrouwbaarheid van 90 procent. De subonderdelen luiden 'slechte communicatie', 'benadrukken van negatieve', 'weinig wederzijds begrip' en 'weinig onderling vertrouwen'. Door het feit dat geen van deze subonderdelen significant blijkt te zijn, kan er op voorhand reeds geconcludeerd worden dat hypothese 3 verworpen moet worden.

Het statistische bewijs hiervoor volgt door een significantietest uit te voeren op het gemiddelde van de vier subonderdelen samen genomen. Ook hiervoor wordt er een one-sample test uitgevoerd met testwaarde 2 via IBM SPSS Statistics. Tabel 45 geeft het resultaat van deze significantietest weer.

Tabel 45: One-sample test relatie tussen potentiële opvolger en op te volgen persoon

	Test Value = 2					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	90% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Relatie	3,335	102	0,001	0,30825	0,1548	0,4617

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

De tweezijdige p-waarde bedraagt 0,001 zoals blijkt uit kolom 4. Als dit herleid wordt naar een eenzijdige p-waarde, komt dit uit op 0,0005. Deze eenzijdige p-waarde is opmerkelijk kleiner dan 0,10 waardoor er geconcludeerd moet worden dat hypothese 3 verworpen moet worden, zoals uit de individuele significantietests al afgeleid kon worden. Dit heeft als gevolg dat er niet op significante wijze met betrouwbaarheid van 90 procent gezegd kan worden dat de aangehaalde kenmerken van de relatie tussen op te volgen persoon en potentiële opvolger demotiverend zijn voor toekomstige generaties in het kader van familiale opvolging.

6.3.3 FREQUENTIE

De significantietests besluiten voor alle subonderdelen dat deze niet aangenomen mogen worden. Er zal nu echter gekeken worden naar de frequentietabellen van deze subonderdelen. Op deze manier wordt er gekeken naar het cumulatief percentage van de respondenten die 'helemaal akkoord' en 'akkoord' gingen met de voorgeschotelde stellingen, die in dit onderzoek als subonderdeel dienen.

Tabel 46: Frequentietabel – slechte communicatie

Slechte communicatie	Frequentie	Percentage	Cumulatief %
helemaal akkoord	22	21,4	21,4
akkoord	48	46,6	68,0
niet akkoord	24	23,3	91,3
helemaal niet akkoord	4	3,9	95,1
geen mening	5	4,9	100,0
Totaal	103	100,0	

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

Tabel 47: Frequentietabel – benadrukken van negatieve

Benadrukken van negatieve	Frequentie	Percentage	Cumulatief %
helemaal akkoord	18	17,5	17,5
akkoord	46	44,7	62,1
niet akkoord	29	28,2	90,3
helemaal niet akkoord	5	4,9	95,1
geen mening	5	4,9	100,0
Totaal	103	100,0	

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

Tabel 48: Frequentietabel – weinig wederzijds begrip

Weinig wederzijds begrip	Frequentie	Percentage	Cumulatief %
helemaal akkoord	20	19,4	19,4
akkoord	50	48,5	68,0
niet akkoord	21	20,4	88,3
helemaal niet akkoord	7	6,8	95,1
geen mening	5	4,9	100,0
Totaal	103	100,0	

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

Tabel 49: Frequentietabel – weinig onderling vertrouwen

Weinig onderling vertrouwen	Frequentie	Percentage	Cumulatief %
helemaal akkoord	19	18,4	18,4
akkoord	47	45,6	64,1
niet akkoord	24	23,3	87,4
helemaal niet akkoord	8	7,8	95,1
geen mening	5	4,9	100,0
Totaal	103	100,0	

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

De cumulatieve percentages (kolom 4) van alle vier de subonderdelen liggen boven 50 procent. Dit duidt op het feit dat de meerderheid 'helemaal akkoord' of 'akkoord' gaat met de stelling die aangehaald werd.

Subonderdeel 1 en 3 tonen beide een cumulatief percentage van 68 procent. Hierdoor kan er gezegd worden over slechte communicatie en het niet hebben van begrip voor elkaars beslissingen dat zij niet verwaarloosd mogen worden. Ondanks het feit dat zij niet significant beschouwd kunnen worden moeten zij toch vernoemd worden in het onderzoek naar demotiverende factoren voor toekomstige generaties, zoals wordt aangegeven door 68 procent van de respondenten van de enquête.

Voor subonderdeel 2 en 4 liggen de percentages iets lager, maar nog steeds boven de helft. Ook voor deze subonderdelen, zijnde het benadrukken van de negatieve verhalen en het niet vertrouwen in elkaars kunnen, kan er dus gezegd worden dat zij noemenswaardig zijn in dit onderzoek.

6.3.4 CORRELATIE

In het onderzoek naar de relatie tussen de potentiële opvolger en de op te volgen persoon wordt er eveneens gekeken naar de correlaties tussen de subonderdelen. Hierbij gelden dezelfde voorwaarden als voor de vorige hypothesen.

Tabel 50: Pearson correlaties subonderdelen – relatie tussen potentiële opvolger en op te volgen persoon

PEARSON CORRELATIE	Slechte communicatie	Benadrukken van negatieve	Weinig wederzijds begrip	Weinig onderling vertrouwen
Slechte communicatie	1	0,771	0,841	0,838
Benadrukken van negatieve	0,771	1	0,797	0,807
Weinig wederzijds begrip	0,841	0,797	1	0,898
Weinig onderling vertrouwen	0,838	0,807	0,898	1

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

De correlaties in het geval van de relatie tussen de potentiële opvolger en de op te volgen persoon liggen zeer hoog. Deze sterke correlaties zijn aanwezig tussen alle vier de subonderdelen. Vanwege het feit dat zij hoger liggen dan 0,164, kan er voor alle correlaties in dit onderdeel gezegd worden dat zij significant zijn.

6.3.5 CONCLUSIE

Hypothese 3 moet verworpen worden, net als elk individueel subonderdeel. De frequenties tonen echter dat de 4 subonderdelen niet verwaarloosd mogen worden vanwege het hoge percentage dat akkoord gaat met de overeenkomende stellingen, bevestigd in de enquête. Hierbij kan 'slechte communicatie' als belangrijkste demotiverende kenmerk van de relatie tussen op te volgen persoon en potentiële opvolger gezien worden, samen met 'weinig wederzijds begrip'. Op de tweede plaats komt 'weinig onderling vertrouwen' en tot slot 'benadrukken van negatieve'.

De vier subonderdelen tonen onderling sterke positieve correlaties. Deze correlaties variëren tussen 0,771 en 0,898, wat wijst op zeer sterke onderlinge verbanden tussen de subonderdelen.

6.4 FACTOREN VAN HET OPVOLGINGSPROCES

Zoals eerder al vermeld werd, behandelt hypothese 4 de factoren van het opvolgingsproces. Zo luidt hypothese 4: 'Bepaalde factoren van het opvolgingsproces kunnen de toekomstige generatie demotiveren in hun keuze tot al dan niet opvolgen van het familiebedrijf.'. De subonderdelen bij deze hypothese luiden:

- Het opvolgingsproces wordt niet tijdig aangevat.
- De potentiële opvolger wordt niet van jongs af aan betrokken bij het familiebedrijf door de op te volgen persoon.
- Er ontbreekt een externe begeleider bij het opvolgingsproces.
- Er moeten complexe juridische regelingen getroffen worden.

Deze subonderdelen werden als antwoord vermeld in de diepte-interviews, daarna werden zij getoetst in de enquête. In deze paragraaf zullen zij dienen ter toetsing van de significantie, voor het weergeven van frequentietabellen en voor het onderzoeken van eventuele correlaties.

6.4.1 RESPONS, KRUISTABELLEN & HIËRARCHISCHE CLUSTERANALYSE

In dit onderdeel volgt een overzicht van de respons per stelling uit de enquête. Deze stellingen werden aan de hand van een Likert-schaal getoetst in de enquête.

Tabel 51: Beschrijving stellingen van de factoren van het opvolgingsproces

	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Standaard-afwijking
Niet tijdig aanvatten	103	1	5	2,22	0,917
Niet van jongs af aan betrekken	103	1	5	2,68	0,962
Ontbreken externe begeleider	103	1	5	2,67	0,974
Complexe juridische regelingen	103	1	5	2,43	1,016

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

Aan de hand van kruistabellen zal er nu per stelling aangegeven worden hoeveel respondenten elk Likert-punt vertoont. De kruistabellen werden opgesteld aan de hand van een stelling en geslacht.

Tabel 52: Kruistabel geslacht + niet tijdig aanvatten

	Niet tijdig aanvatten					Totaal
	helemaal akkoord	akkoord	niet akkoord	helemaal niet akkoord	geen mening	
Man	15,53%	42,72%	20,39%	0,00%	4,85%	83,50%
Vrouw	2,91%	7,77%	5,83%	0,00%	0,00%	16,50%
Totaal	18,45%	50,49%	26,21%	0,00%	4,85%	100,00%

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

Tabel 53: Kruistabel geslacht + niet van jongs af aan betrekken

	Niet van jongs af aan betrekken					Totaal
	helemaal akkoord	akkoord	niet akkoord	helemaal niet akkoord	geen mening	
Man	6,80%	26,21%	38,83%	5,83%	5,83%	83,50%
Vrouw	1,94%	7,77%	5,83%	0,00%	0,97%	16,50%
Totaal	8,74%	33,98%	44,66%	5,83%	6,80%	100%

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

Tabel 54: Kruistabel geslacht + ontbreken externe begeleider

	Ontbreken externe begeleider					Totaal
	helemaal akkoord	akkoord	niet akkoord	helemaal niet akkoord	geen mening	
Man	16,50%	42,72%	13,59%	4,85%	5,83%	83,50%
Vrouw	3,88%	8,74%	2,91%	0,97%	0,00%	16,50%
Totaal	20,39%	51,46%	16,50%	5,83%	5,83%	100%

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

Tabel 55: Kruistabel geslacht + complexe juridische regelingen

	Complexe juridische regelingen					Totaal
	helemaal akkoord	akkoord	niet akkoord	helemaal niet akkoord	geen mening	
Man	12,62%	35,92%	25,24%	3,88%	5,83%	83,50%
Vrouw	3,88%	4,85%	6,80%	0,97%	0,00%	16,50%
Totaal	16,50%	40,78%	32,04%	4,85%	5,83%	100%

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

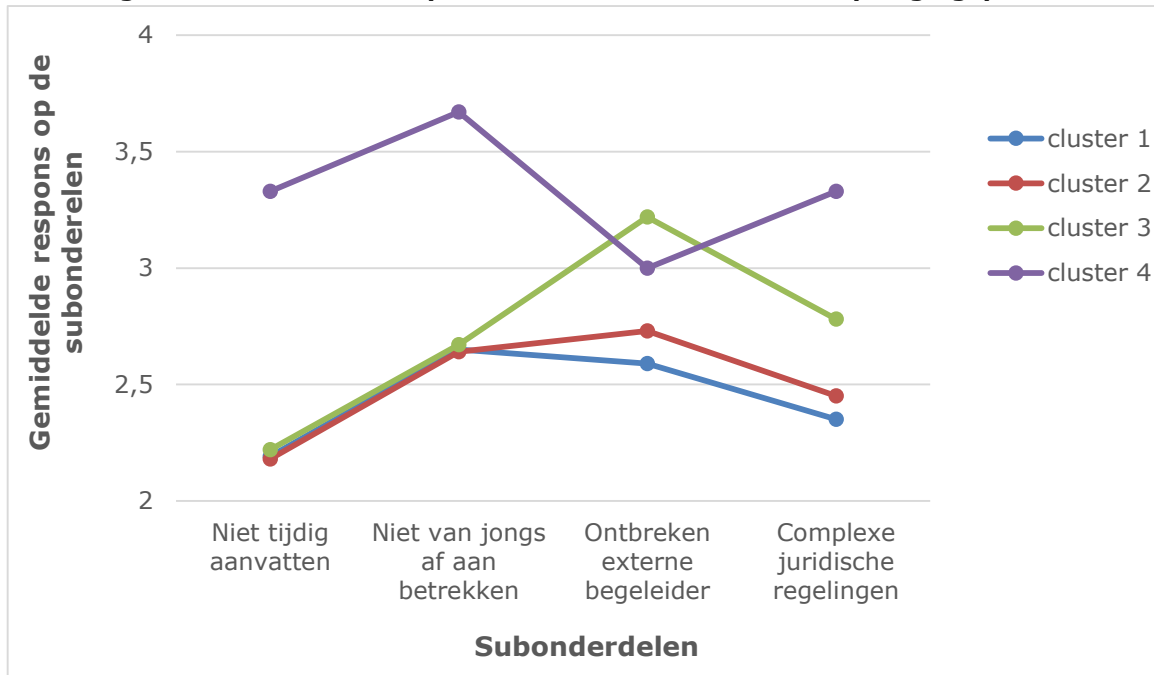
In onderdeel 5.4 werd een verdeling in vier clusters gemaakt. Deze vier clusters worden uitgebreid met de stellingen betreffende de factoren van het opvolgingsproces, zoals te zien is in tabel 56. Figuur 16 toont een grafische weergave de gemiddelden per stelling en per cluster.

Tabel 56: Hiërarchische clusteranalyse – factoren van het opvolgingsproces

		N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Stand. afw.
Cluster 1	Niet tijdig aanvatten	80	1	5	2,19	0,915
	Niet van jongs af aan betrekken	80	1	5	2,65	0,943
	Ontbreken externe begeleider	80	1	5	2,59	0,964
	Complexe juridische regelingen	80	1	5	2,35	0,956
Cluster 2	Niet tijdig aanvatten	11	1	3	2,18	0,751
	Niet van jongs af aan betrekken	11	1	4	2,64	0,924
	Ontbreken externe begeleider	11	2	4	2,73	0,647
	Complexe juridische regelingen	11	1	4	2,45	1,036
Cluster 3	Niet tijdig aanvatten	9	1	3	2,22	0,833
	Niet van jongs af aan betrekken	9	1	5	2,67	1,118
	Ontbreken externe begeleider	9	2	5	3,22	0,972
	Complexe juridische regelingen	9	1	5	2,78	1,302
Cluster 4	Niet tijdig aanvatten	3	2	5	3,33	1,528
	Niet van jongs af aan betrekken	3	3	5	3,67	1,155
	Ontbreken externe begeleider	3	1	5	3,00	2,000
	Complexe juridische regelingen	3	2	5	3,33	1,528

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

Figuur 16: Gemiddelden per cluster – factoren van het opvolgingsproces



Bron: Eigen onderzoek

Figuur 16 toont minder verschillen tussen de clusters dan bij de vorige deelvragen. Zo vallen voor de eerste twee subonderdelen cluster 1,2 en 3 bijna volledig samen. Ook voor de twee volgende subonderdelen is er nauwelijks een verschil tussen cluster 1 en 2. Cluster 1 en 2 zijn beiden akkoord met het demotiverende effect voor alle subonderdelen. Cluster 3 ervaart 'ontbreken externe begeleider' niet als demotiverend. Cluster 4 toont wel een sterk verschillend patroon. Zij gaan niet akkoord met het demotiverende effect van de vier subonderdelen van het opvolgingsproces.

6.4.2 SIGNIFICANTIE

Eerst worden er individuele significantietests voor de vier subonderdelen uitgevoerd. Daarna wordt er een significantietest uitgevoerd voor de vier subonderdelen samen. Dit wordt gedaan door de resultaten van de vier subonderdelen op te tellen en te delen door het aantal subonderdelen, vier in dit geval. Op deze manier wordt het gemiddelde van de vier subonderdelen bekomen.

De hypothesetoets die wordt uitgevoerd is: $H_0: \mu \leq 2$ en $H_1: \mu > 2$. De μ staat hier voor het gemiddelde van de Likert-resultaten. De testwaarde 2 wordt gekozen om zo te kijken naar de antwoorden 'helemaal akkoord' met Likert-waarde 1 en 'akkoord' met Likert-waarde 2. De hypothesetoets is een rechtsezijdige toets waardoor er nood is aan een eenzijdige p-waarde. Er wordt een betrouwbaarheid van 90 procent gehanteerd.

Het berekenen van de p-waarde begint met een one-sample test, uitgevoerd via IBM SPSS Statistics, zoals te zien in tabel 57. Aangezien dit softwareprogramma een tweezijdige p-waarde berekent, zal de bekomen p-waarde gedeeld worden door twee om zo de eenzijdige p-waarde te bekomen. Aan de hand van deze eenzijdige p-waarde kan er een beslissing gemaakt worden over het al dan niet verwerpen van het subonderdeel. Dit gebeurt door de eenzijdige p-waarde te vergelijken met 0,10, de kritieke waarde die gepaard gaat met 90 procent betrouwbaarheid, zoals te zien is in tabel 58.

Tabel 57: One-sample test subonderdelen factoren van het opvolgingsproces

	Test Value = 2					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	90% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Niet tijdig aanvatten	2,470	102	0,015	0,223	0,07	0,37
Niet van jongs af aan betrekken	7,169	102	0,000	0,680	0,52	0,84
Ontbreken externe begeleider	6,980	102	0,000	0,670	0,51	0,83
Complexe juridische regelingen	4,269	102	0,000	0,427	0,26	0,59

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

Tabel 58: Eenzijdige p-waarden subonderdelen factoren van het opvolgingsproces

Subonderdeel	Eenzijdige p-waarde	Significantie (90%)
Niet tijdig aanvatten	$0,0075 < 0,10$	H0 moet verworpen worden, subonderdeel 1 is niet significant
Niet van jongs af aan betrekken	$0 < 0,10$	H0 moet verworpen worden, subonderdeel 2 is niet significant
Ontbreken externe begeleider	$0 < 0,10$	H0 moet verworpen worden, subonderdeel 3 is niet significant
Complexe juridische regelingen	$0 < 0,10$	H0 moet verworpen worden, subonderdeel 2 is niet significant

Bron: Eigen onderzoek

Aan de hand van deze significantietests kan er geconcludeerd worden dat geen van de subonderdelen significant is. Alle eenzijdige p-waarden liggen sterk onder de kritieke waarde 0,10. Vandaar dat er gezegd moet worden dat er geen significant demotiverend effect gevonden kan worden in het kader van het opvolgingsproces. De subonderdelen luiden: 'niet tijdig aanvatten', 'niet van jongs af aan betrekken', 'ontbreken externe begeleider' en 'complexe juridische regelingen'. De aangehaalde factoren van het opvolgingsproces moeten allemaal verworpen worden waardoor de conclusie volgt, dat hypothese 4 eveneens zal moeten verworpen worden.

Dit wordt aangetoond door het uitvoeren van een significantietest op de vier subonderdelen samen genomen. Hiervoor zal dezelfde hypothesetoets en werkwijze gehanteerd worden dan voor de individuele hypothesetests. De resultaten van de one-sample test op deze collectieve variabele, is hieronder terug te vinden.

Tabel 59: One-sample test factoren van het opvolgingsproces

	Test Value = 2					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	90% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Opvolgingsproces	6,950	102	0,000	0,50000	0,3806	0,6194

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

Aangezien de tweezijdige p-waarde 0 bedraagt, geldt deze waarde ook voor de eenzijdige p-waarde. Zoals al verondersteld werd na de individuele significantietests, moet hypothese 4 verworpen worden. Hieruit volgt de conclusie dat er niet gezegd kan worden dat de aangehaalde factoren van het opvolgingsproces een significant demotiverend effect hebben op toekomstige generaties in de beslissing tot het al dan niet opvolgen van het familiebedrijf.

6.4.3 FREQUENTIE

Door naar de frequentietabellen van de subonderdelen te kijken wordt er gekeken in welke mate de respondenten van de enquête akkoord gingen met de stelling. Dit wordt gedaan door te kijken naar het cumulatief percentage van de antwoorden 'helemaal akkoord' en 'akkoord'. Aan de hand van dit percentage kan er gezien worden of de significantietest ondersteund wordt door de frequenties of net niet.

Tabel 60: Frequentietabel – niet tijdig aanvatten

Niet tijdig aanvatten	Frequentie	Percentage	Cumulatief %
helemaal akkoord	19	18,4	18,4
akkoord	52	50,5	68,9
niet akkoord	27	26,2	95,1
helemaal niet akkoord	0	0	100,0
geen mening	5	4,9	100,0
Totaal	103	100,0	

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

Tabel 61: Frequentietabel – niet van jongs af aan betrekken

Niet van jongs af aan betrekken	Frequentie	Percentage	Cumulatief %
helemaal akkoord	9	8,7	8,7
akkoord	35	34,0	42,7
niet akkoord	46	44,7	87,4
helemaal niet akkoord	6	5,8	93,2
geen mening	7	6,8	100,0
Totaal	103	100,0	

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

Tabel 62: Frequentietabel – ontbreken externe begeleider

Ontbreken externe begeleider	Frequentie	Percentage	Cumulatief %
helemaal akkoord	8	7,8	7,8
akkoord	39	37,9	45,6
niet akkoord	43	41,7	87,4
helemaal niet akkoord	5	4,9	92,2
geen mening	8	7,8	100,0
Totaal	103	100,0	

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

Tabel 63: Frequentietabel – complexe juridische regelingen

Complexe juridische regelingen	Frequentie	Percentage	Cumulatief %
helemaal akkoord	17	16,5	16,5
akkoord	42	40,8	57,3
niet akkoord	33	32,0	89,3
helemaal niet akkoord	5	4,9	94,2
geen mening	6	5,8	100,0
Totaal	103	100,0	

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

Subonderdeel 1, zijnde het niet tijdig beginnen aan het opvolgingsproces toont een cumulatief percentage van 68,9 procent. Hierdoor kan er voor dit subonderdeel gezegd kan worden dat het ondanks de negatieve significantietest, toch noemenswaardig is in het onderzoek naar demotiverende factoren.

Ook subonderdeel 4, de complexe juridische regelingen, kent een cumulatief percentage dat hoger ligt dan 50 procent. Vandaar dat er kan gezegd worden dat dit aspect niet genegeerd mag worden, enkel gebaseerd op de significantietest. Met 57,3 procent ligt dit echter niet zo hoog dan voor subonderdeel 1 wat wijst op het feit dat dit subonderdeel minder demotiverend wordt bevonden dan het niet tijdig beginnen aan het opvolgingsproces.

Voor subonderdelen 2 en 3, respectievelijk de potentiële opvolger niet tijdig betrekken bij het familiebedrijf en het ontbreken van een externe begeleider, wordt de significantietest ondersteund door het cumulatief percentage. Met 42,7 en 45,6 procent gaat minder dan de helft akkoord met het demotiverende effect van deze subonderdelen waardoor er besloten kan worden dat deze beide onderdelen buiten beschouwing mogen gelaten worden in dit onderzoek.

6.4.4 CORRELATIE

Dit onderdeel behandelt de correlaties tussen de vier subonderdelen die dienen ter verduidelijking van de vierde hypothese, betreffende de factoren van het opvolgingsproces. Ook hier zal de kritieke waarde van 0,164 gebruikt worden, zoals eerder al verduidelijkt werd in onderdeel 6.1.4.

Tabel 64: Pearson correlaties subonderdelen – factoren van het opvolgingsproces

PEARSON CORRELATIE	Niet tijdig aanvatten	Niet van jongs af aan betrekken	Ontbreken externe begeleider	Complexe juridische regelingen
Niet tijdig aanvatten	1	0,404	0,566	0,538
Niet van jongs af aan betrekken	0,404	1	0,179	0,282
Ontbreken externe begeleider	0,566	0,179	1	0,590
Complexe juridische regelingen	0,538	0,282	0,590	1

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

Voor de factoren van het opvolgingsproces kan eveneens gezegd worden dat zij allemaal onderling een positieve correlatie vertonen. Voor elk van deze correlaties is er tevens sprake van een significant verband. Het is echter noodzakelijk om op te merken dat er in dit geval sprake is van eerder zwakke correlaties in vergelijking met de andere hypothesen. Zo bedraagt de correlatie tussen het niet hebben van een externe begeleider en de potentiële opvolger niet van jongs af aan betrekken, slechts 0,179. Dit ligt maar net boven de kritieke waarde van 0,164.

6.4.5 CONCLUSIE

Hypothese 4 moet in zijn geheel verworpen worden, net als de bijhorende individuele subonderdelen. Voor de subonderdelen kan er echter aan de hand van de frequentietabellen een andere conclusie gesteld worden. Zo besluiten de frequentietabellen dat enkel subonderdeel 2 (het niet tijdig betrekken van de potentiële opvolger bij het familiebedrijf) en subonderdeel 3 (het ontbreken van een externe begeleider) buiten beschouwing moeten gelaten worden.

Het niet tijdig beginnen aan het opvolgingsproces, subonderdeel 1, en de complexe juridische regelingen, subonderdeel 4, kennen beide een voldoende groot cumulatief percentage van respondenten die 'helemaal akkoord' en 'akkoord' zijn, waardoor er voor beide gezegd kan worden dat ze noemenswaardig zijn als factoren van het opvolgingsproces die demotiverend werken op toekomstige generaties in het kader van familiale opvolging.

De subonderdelen van de factoren van het opvolgingsproces tonen zwakke positieve correlaties. Ondanks hun zwakke verbanden, is er toch in alle gevallen sprake van een significant verband.

6.5 CONTEXTUELE FACTOREN

De laatste deelvraag wordt behandeld in deze paragraaf. Hiervoor wordt hypothese 5 onderzocht. Deze hypothese luidt: 'Bepaalde contextuele factoren werken demotiverend voor de toekomstige generaties in het kader van familiale opvolging.'. De bijhorende subonderdelen worden hieronder opgesomd.

- Broer(s) en/of zus(sen) beslissen om niet mee in het familiebedrijf te stappen.
- Het bedrijf bevindt zich niet in een groeisector.
- De economische conjunctuur op het moment van overname is slecht.

In de loop van deze paragraaf volgen significantietests op deze individuele subonderdelen, evenals op deze subonderdelen gezamenlijk gezien. Daarnaast zal er ook een bespreking zijn aan de hand van frequentietabellen en correlaties.

6.5.1 RESPONS, KRUISTABELLEN & HIËRARCHISCHE CLUSTERANALYSE

Ook voor de laatste deelvraag wordt er begonnen met een weergave van de antwoorden per stelling. Deze antwoorden werden verkregen aan de hand van de vragen met Likert-schaal in de enquête.

Tabel 65: Beschrijving stellingen van de contextuele factoren

	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Standaardafwijking
Broer/zus stappen niet mee in familiebedrijf	103	1	5	2,82	1,073
Niet in een groeisector	103	1	5	2,70	0,790
Slechte economische conjunctuur	103	1	5	2,65	0,987

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

De tabellen die volgen zijn kruistabellen. Deze geven een overzicht van het aantal antwoorden dat gegeven werd per Likert-punt voor elke stelling. De kruistabellen worden opgesteld aan de hand van een onderverdeling naar geslacht.

Tabel 66: Kruistabel geslacht + broer/zus stappen niet mee in familiebedrijf

	Broer/zus stappen niet mee in familiebedrijf					Totaal
	helemaal akkoord	akkoord	niet akkoord	helemaal niet akkoord	geen mening	
Man	5,83%	29,13%	32,04%	6,80%	9,71%	83,50%
Vrouw	1,94%	3,88%	8,74%	0,00%	1,94%	16,50%
Totaal	7,77%	33,01%	40,78%	6,80%	11,65%	100%

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

Tabel 67: Kruistabel geslacht + niet in een groeisector

	Niet in een groeisector					Totaal
	helemaal akkoord	akkoord	niet akkoord	helemaal niet akkoord	geen mening	
Man	2,91%	32,04%	39,81%	4,85%	3,88%	83,50%
Vrouw	0,00%	5,83%	9,71%	0,97%	0,00%	16,50%
Totaal	2,91%	37,86%	49,51%	5,83%	3,88%	100%

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

Tabel 68: Kruistabel geslacht + slechte economische conjunctuur

	Slechte economische conjunctuur					Totaal
	helemaal akkoord	akkoord	niet akkoord	helemaal niet akkoord	geen mening	
Man	16,50%	42,72%	13,59%	4,85%	5,83%	83,50%
Vrouw	3,88%	8,74%	2,91%	0,97%	0,00%	16,50%
Totaal	20,39%	51,46%	16,50%	5,83%	5,83%	100%

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

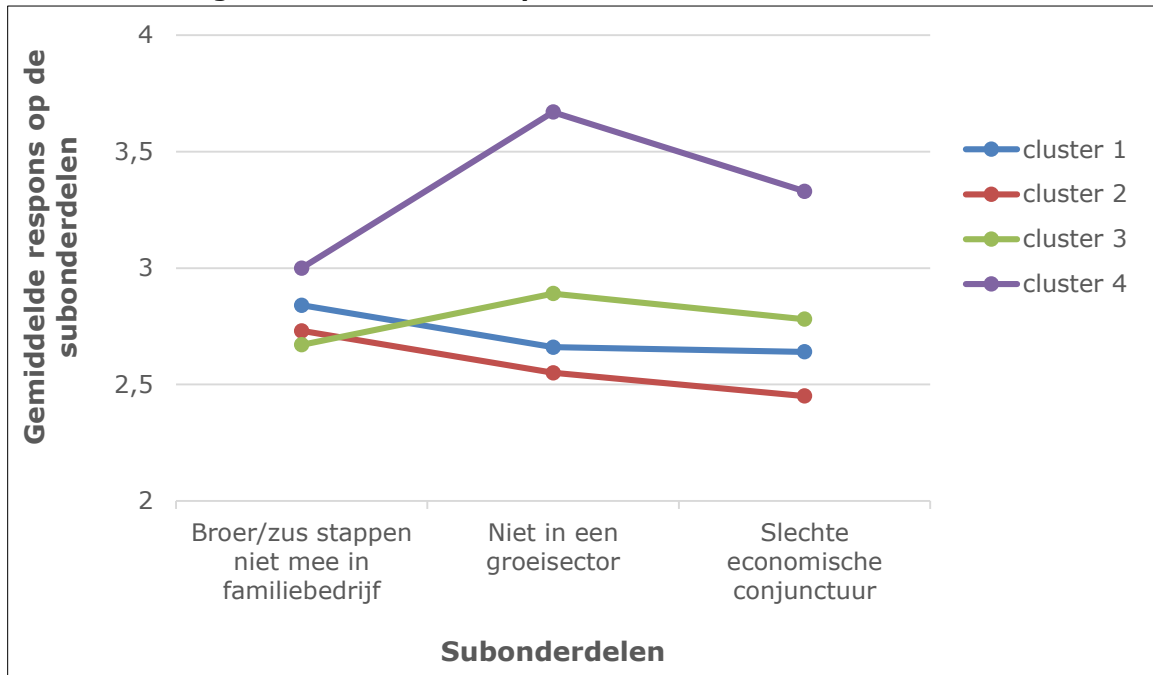
Onderdeel 5.4 maakt een onderverdeling in vier clusters. De stellingen betreffende de contextuele factoren worden nu hierbij toegevoegd. Dit overzicht is terug te vinden in tabel 69. Figuur 17 geeft een grafische weergaven van de gemiddelden per stelling en per cluster.

Tabel 69: Hiërarchische clusteranalyse – contextuele factoren

		N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Stand.afw.
Cluster 1	Broer/zus stappen niet mee in familiebedrijf	80	1	5	2,84	0,961
	Niet in een groeisector	80	1	5	2,66	0,795
	Slechte economische conjunctuur	80	1	5	2,64	0,997
Cluster 2	Broer/zus stappen niet mee in familiebedrijf	11	1	5	2,73	1,348
	Niet in een groeisector	11	2	4	2,55	0,820
	Slechte economische conjunctuur	11	2	4	2,45	0,688
Cluster 3	Broer/zus stappen niet mee in familiebedrijf	9	1	5	2,67	1,581
	Niet in een groeisector	9	2	3	2,89	0,333
	Slechte economische conjunctuur	9	1	5	2,78	1,093
Cluster 4	Broer/zus stappen niet mee in familiebedrijf	3	2	5	3,00	1,732
	Niet in een groeisector	3	3	5	3,67	1,155
	Slechte economische conjunctuur	3	2	5	3,33	1,528

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

Figuur 17: Gemiddelden per cluster – contextuele factoren



Bron: Eigen onderzoek

Cluster 1 en 2 liggen dicht bij elkaar. Zij vertonen een stijgende instemming naargelang de drie subonderdelen. Voor alle drie de subonderdelen gaan beide clusters akkoord met het demotiverende effect op de familiale opvolging. Ook cluster 3 gaat akkoord dat de drie aangehaalde subonderdelen demotiverend zijn in het kader van familiale opvolging. 'Niet in een groeisector' wordt door cluster 3 als minst demotiverend ervaren. Cluster 4 ligt verwijderd van de andere clusters en gaat niet akkoord met het demotiverende effect van alle 3 de subonderdelen. Dit is voornamelijk van toepassing voor 'niet in een groeisector'.

6.5.2 SIGNIFICANTIE

De hypothese die gesteld wordt in deze paragraaf vertaalt zich in de volgende hypothesetoets: $H_0: \mu \leq 2$ en $H_1: \mu > 2$. Deze wordt toegepast op elk subonderdeel. Op deze manier wordt een test uitgevoerd op het gemiddelde, meer bepaald de test of dit gemiddelde kleiner of gelijk aan twee is. De verklaring achter de testwaarde twee ligt bij de Likert-punten 'helemaal akkoord' en 'akkoord' die respectievelijk een waarde van 1 en 2 meekregen in de enquête. De tests worden uitgevoerd met een betrouwbaarheid van 90 procent.

Via het softwareprogramma IBM SPSS Statistics wordt een one-sample test uitgevoerd. Deze berekent de tweezijdige p-waarde. Voor het onderzoek in deze eindverhandeling is het nodig om deze tweezijdige p-waarde te herleiden naar een eenzijdige p-waarde. Vanwege de betrouwbaarheid van 90 procent zal het vergelijkingspunt 0,10 zijn. Hierbij wordt de stelling behorend bij elk subonderdeel verworpen indien de eenzijdige p-waarde onder 0,10 ligt. In het andere geval zal de stelling aangenomen worden. Verder volgen de uitkomsten van de berekeningen in tabel 70. Een overzicht van de eenzijdige p-waarden volgt in tabel 71.

Tabel 70: One-sample test subonderdelen contextuele factoren

	Test Value = 2					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	90% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Broer/zus stappen niet mee in familiebedrijf	7,712	102	0,000	0,816	0,64	0,99
Niet in een groeisector	8,979	102	0,000	0,699	0,57	0,83
Slechte economische conjunctuur	6,687	102	0,000	0,650	0,49	0,81

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

Tabel 71: Eenzijdige p-waarden subonderdelen contextuele factoren

Subonderdeel	Eenzijdige p-waarde	Significantie (90%)
Broer/zus stappen niet mee familiebedrijf	$0 < 0,10$	H0 moet verworpen worden, subonderdeel 1 is niet significant
Niet in een groeisector	$0 < 0,10$	H0 moet verworpen worden, subonderdeel 2 is niet significant
Slechte economische conjunctuur	$0 < 0,10$	H0 moet verworpen worden, subonderdeel 3 is niet significant

Bron: Eigen onderzoek

De conclusie dient gemaakt te worden dat geen van de subonderdelen een significant resultaat oplevert. Er kan dus niet gesproken worden van significante demotiverende effecten in het geval van broer(s) en/of zus(sen) die niet mee in het familiebedrijf stappen, het bedrijf dat zich niet in een groeisector bevindt en een slechte economische conjunctuur. Voor alle drie deze subonderdelen is er een significantie van nul waardoor er duidelijk de beslissing moet gemaakt worden om de stellingen te verwerpen. Aan de hand van de subonderdelen kan dus reeds gezien worden dat hypothese 5 verworpen zal moeten worden.

Om statistisch aan te tonen dat hypothese 5 verworpen moet worden, zal dezelfde hypothesetoets als eerder uitgevoerd worden, zijnde $H_0: \mu \leq 2$ en $H_1: \mu > 2$. Ditmaal zal deze tests echter uitgevoerd worden op de drie subonderdelen gezamenlijk. Dit wordt gedaan door een nieuwe variabele te creëren, waarbij de som van de drie subonderdelen wordt genomen en gedeeld door drie, zodat een gemiddelde van de subonderdelen wordt bekomen. De berekeningen van de one-sample test evenals de eenzijdige p-waarden en conclusies volgen hieronder.

Tabel 72: One-sample test contextuele factoren

	Test Value = 2					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	90% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Contextuele factoren	10,390	102	0,000	0,72168	0,6064	0,8370

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

Aangezien de subonderdelen individueel een eenzijdige p-waarde van 0 hebben, is het logische gevolg dat de eenzijdige p-waarde voor het gemiddelde van deze p-waarden ook 0 is. Dit blijkt uit tabel 72 waarin kolom 4 toont dat de tweezijdige p-waarde 0 is met als gevolg dat de eenzijdige p-waarde ook 0 is. Hypothese 5 moet dus verworpen worden waardoor er gezegd kan worden met een betrouwbaarheid van 90 procent dat de aangehaalde contextuele factoren geen significant demotiverend effect hebben op toekomstige generaties bij hun beslissing tot het al dan niet opvolgen van het familiebedrijf.

6.5.3 FREQUENTIE

De significantietests besluiten dat alle stellingen voor hypothese 5 verworpen moeten worden. Een andere kijk op deze subonderdelen is echter beschikbaar aan de hand van frequentietabellen. In de frequentietabellen van de subonderdelen wordt er gekeken naar het cumulatief percentage van de respondenten van de enquête die 'helemaal akkoord' en 'akkoord' gingen met de stelling. Op deze manier kan er gekeken worden naar een alternatief besluit over de stellingen. Verder volgen de frequentietabellen van de drie subonderdelen.

Tabel 73: Frequentietabel – broer/zus stappen niet mee in familiebedrijf

Broer/zus stappen niet mee in familiebedrijf	Frequentie	Percentage	Cumulatief %
helemaal akkoord	8	7,8	7,8
akkoord	34	33,0	40,8
niet akkoord	42	40,8	81,6
helemaal niet akkoord	7	6,8	88,3
geen mening	12	11,7	100,0
Totaal	103	100,0	

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

Tabel 74: Frequentietabel – niet in een groeisector

Niet in een groeisector	Frequentie	Percentage	Cumulatief %
helemaal akkoord	3	2,9	2,9
akkoord	39	37,9	40,8
niet akkoord	51	49,5	90,3
helemaal niet akkoord	6	5,8	96,1
geen mening	4	3,9	100,0
Totaal	103	100,0	

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

Tabel 75: Frequentietabel – slechte economische conjunctuur

Slechte economische conjunctuur	Frequentie	Percentage	Cumulatief %
helemaal akkoord	4	3,9	3,9
akkoord	52	50,5	54,4
niet akkoord	33	32,0	86,4
helemaal niet akkoord	4	3,9	90,3
geen mening	10	9,7	100,0
Totaal	103	100,0	

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

Subonderdeel 1 handelt over broer(s) en/of zus(sen) die beslissen om niet mee in het familiebedrijf te stappen. Net als voor de andere subonderdelen werd hiervoor reeds de conclusie gemaakt dat het niet significant is. Ook tabel 73 toont aan dat de respondenten voornamelijk niet akkoord zijn of er geen mening over hebben. Met slechts een cumulatief percentage van 40,8 voor de respondenten die 'helemaal akkoord' of 'akkoord' zijn kan er van deze stelling niet gezegd worden dat er ondanks de beslissing tot verwerpen toch aandacht aan gegeven moet worden. Deze contextuele factor kan dan ook buiten beschouwing gelaten worden in de opsomming van demotiverende factoren voor toekomstige generaties bij familiale opvolging.

Ook subonderdeel 2, zijnde het familiebedrijf dat zich niet in een groeisector bevindt, toont een cumulatief percentage voor 'helemaal akkoord' en 'akkoord' van kleiner dan 50 procent, meer bepaald 49,5 procent. Hierdoor wordt ook in dit geval de conclusie aan de hand van de significantietest bevestigd wordt, namelijk van deze contextuele factor kan niet gezegd worden dat er een demotiverend aspect is voor toekomstige generaties in hun keuze tot het opvolgen van het familiebedrijf.

Voor subonderdeel 3 is er een cumulatief percentage van 54,4 procent. De slechte economische conjunctuur op het moment van overname wordt door meer dan 50 procent van de respondenten demotiverend bevonden. Aangezien dit percentage echter slechts in beperkte mate de 50 procent overstijgt en vanwege de reeds gemaakte conclusie dat dit aspect niet significant was, is het echter niet aan te raden om dit onderdeel toch volledig als een demotiverend effect te beschouwen. Het is eerder juist om hierover te zeggen dat het wel noemenswaardig is in dit onderzoek en eventueel onderwerp kan zijn voor verder onderzoek.

6.5.4 CORRELATIE

Ook voor de laatste hypothese die focust op de contextuele factoren, zal er een correlatietest uitgevoerd worden op de subonderdelen. Deze test verloopt identiek aan de vorige hypothesen, zoals uitgebreid beschreven in onderdeel 6.1.4.

Tabel 78: Pearson correlaties subonderdelen – contextuele factoren

PEARSON CORRELATIE	Broer/zus stappen niet mee in familiebedrijf	Niet in een groeisector	Slechte economische conjunctuur
Broer/zus stappen niet mee in familiebedrijf	1	0,269	0,318
Niet in een groeisector	0,269	1	0,379
Slechte economische conjunctuur	0,318	0,379	1

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

Alle contextuele factoren hebben onderling een positieve correlatie waarover gezegd kan worden dat ze significant zijn met een betrouwbaarheid van 90 procent. Ook hier dient er echter gezegd te worden dat de correlaties slechts zwak zijn. Zo variëren de correlaties voor de drie subonderdelen tussen 0,269 en 0,379.

6.5.5 CONCLUSIE

De drie subonderdelen van hypothese 5 moeten verworpen worden, waardoor ook hypothese 5 zelf verworpen moet worden. De frequentietabellen tonen eveneens dezelfde conclusie. Voor het feit dat broer(s) en/of zus(sen) niet mee in het familiebedrijf stappen en het bedrijf dat zich niet in een groeisector bevindt is er een cumulatief percentage kleiner dan 50 procent waardoor aangetoond wordt dat deze niet demotiverend bevonden worden door de respondenten.

Ook voor subonderdeel 3, zijnde de slechte economische conjunctuur op het moment van overname, kan er niet echt geconcludeerd worden dat er een demotiverend effect is op de toekomstige generatie in het kader van familiale opvolging. Aangezien hier een cumulatief percentage is dat lichtjes boven de 50 procent ligt kan er echter wel gezegd worden dat dit aspect noemenswaardig is en niet genegeerd mag worden.

Algemeen moet er besloten worden dat de aangehaalde contextuele factoren in deze eindverhandeling geen significant demotiverend effect hebben op toekomstige generaties die te maken hebben met familiale opvolging. Tevens kan er gezegd worden dat er een significante positieve correlatie is tussen alle drie de subonderdelen onderling. Deze correlaties zijn echter zwak.

HOOFDSTUK 7 CORRELATIES EN HIËRARCHISCHE CLUSTERANALYSE VAN DE DEELVRAGEN

7.1 CORRELATIES

Voor elke hypothese werd er in het vorige hoofdstuk reeds een nieuwe variabele gemaakt waarbij de subonderdelen gezamenlijk bekeken werden, door het berekenen van het gemiddelde van deze subonderdelen. Deze variabelen zullen in deze paragraaf dienen voor het onderzoek naar de correlaties tussen de verschillende deelvragen onderling. Ook hiervoor wordt er een Pearson correlatie berekend aan de hand van IBM SPSS Statistics. De betrouwbaarheid blijft 90 procent. In combinatie met de 101 vrijheidsgraden zal hier eveneens een kritieke waarde van 0,164 gehanteerd worden. De gevonden correlaties zijn terug te vinden in tabel 79.

Tabel 79: Pearson correlaties tussen de deelvragen

PEARSON CORRELATIE	Potentiële opvolger	Op te volgen persoon	Relatie	Factoren opvolgings proces	Contextuele factoren
Potentiële opvolger	1	0,506	0,628	0,532	0,321
Op te volgen persoon	0,506	1	0,652	0,405	0,198
Relatie	0,628	0,652	1	0,576	0,321
Factoren opvolgingsproces	0,532	0,405	0,576	1	0,506
Contextuele factoren	0,321	0,198	0,321	0,506	1

Bron: Eigen onderzoek via IBM SPSS Statistics

De deelvragen tonen onderling allemaal positieve correlaties, al deze correlaties zijn significant aangezien zij hoger liggen dan 0,164. De sterkste correlatie is op te merken tussen de kenmerken van de op te volgen persoon en de relatie tussen potentiële opvolger en op te volgen persoon. Tussen beiden is er een correlatie van 0,652 merkbaar. Op de tweede plaats, met een correlatie van 0,628, komt de correlatie tussen de kenmerken van de potentiële opvolger en de relatie tussen potentiële opvolger en op te volgen persoon. Een derde plaats is voor de correlatie tussen de factoren van het opvolgingsproces en de relatie tussen potentiële opvolger en op te volgen persoon, hier is namelijk een correlatie van 0,576 aanwezig. De zwakste correlatie is terug te vinden tussen de op te volgen persoon en de contextuele factoren. Hier is slechts een correlatie van 0,198 aanwezig. Met een kritieke waarde van 0,164 kan er dan ook gezegd worden dat deze laatste slechts een zwakke correlatie is.

7.2 HIËRARCHISCHE CLUSTERANALYSE

Hoofdstuk 5 maakte een onderverdeling van de respondenten in vier clusters, aan de hand van een hiërarchische clusteranalyse. Deze clusters luiden als volgt:

- Cluster 1 groepeert personen die ouder zijn dan 36 en minstens hun lager middelbaar hebben afgerond. Deze cluster bestaat uit 80 personen.
- Cluster 2 bestaat uit 11 personen. De personen in deze cluster zijn tussen de 25 en 45 jaar en hebben minstens een diploma van hoge school.
- Cluster 3 bestaat eveneens uit personen tussen de 25 en 45 jaar, maar deze personen hebben als hoogst behaalde opleiding lager of hoger middelbaar. 9 personen bevinden zich in deze groep.
- Cluster 4 handelt over de personen van 56 jaar of ouder die tevens een diploma van lager of hoger middelbaar behaalden. Deze cluster bestaat uit 3 personen.

De vier clusters werden in hoofdstuk 6 gelinkt aan de subonderdelen van elke deelvraag. In deze paragraaf volgt een hiërarchische clusteranalyse uitgevoerd op de deelvragen. Hiervoor wordt er gebruik gemaakt van de gemiddelde variabelen die voor elke deelvraag werden opgesteld. Deze variabelen werden gevormd door de antwoorden van de subonderdelen van een deelvraag op te tellen en deze som te delen door het aantal subonderdelen van die deelvraag.

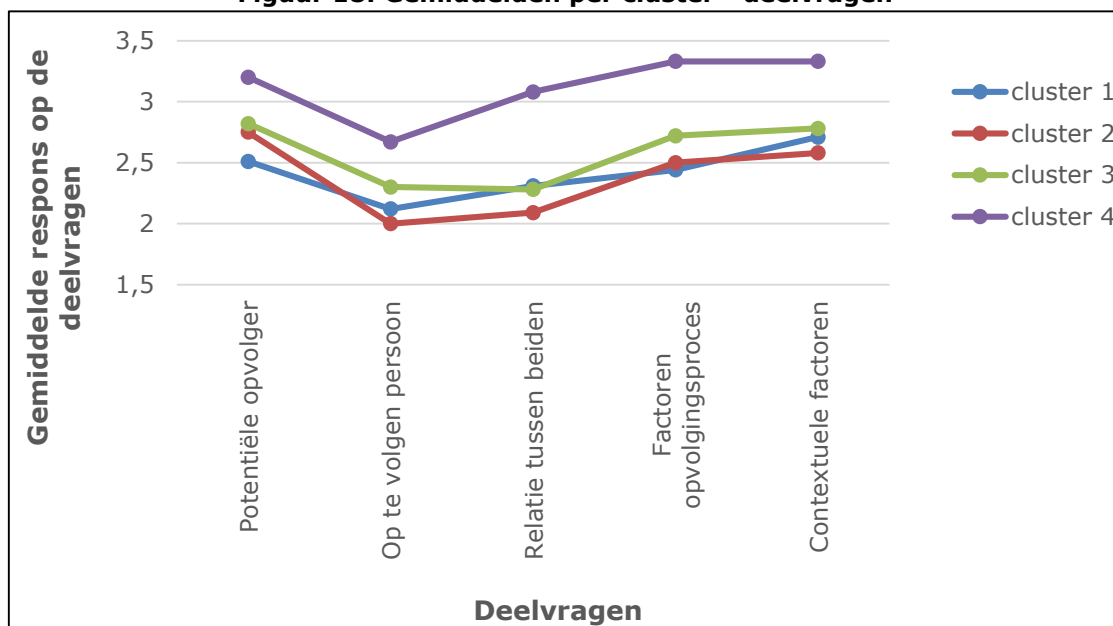
Tabel 80 geeft het resultaat van deze hiërarchische clusteranalyse weer. De gemiddelde waarden (kolom 5) worden grafisch weergegeven per cluster en per deelvraag in figuur 18.

Tabel 80: Hiërarchische clusteranalyse - deelvragen

		N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Stand.afw.
Cluster 1	Potentiële opvolger	80	1,40	5,00	2,5075	0,78463
	Op te volgen persoon	80	1,00	4,00	2,1167	0,66052
	Relatie tussen beiden	80	1,00	5,00	2,3125	0,90051
	Factoren opvolgingsproces	80	1,00	5,00	2,4438	0,71708
	Contextuele factoren	80	1,33	5,00	2,7125	0,68896
Cluster 2	Potentiële opvolger	11	2,00	5,00	2,7455	0,87220
	Op te volgen persoon	11	1,33	3,00	2,0000	0,44721
	Relatie tussen beiden	11	1,00	4,00	2,0909	0,80834
	Factoren opvolgingsproces	11	1,50	3,75	2,5000	0,60208
	Contextuele factoren	11	1,67	3,33	2,5758	0,61628
Cluster 3	Potentiële opvolger	9	2,00	4,00	2,8222	0,77746
	Op te volgen persoon	9	1,33	3,67	2,2963	0,77180
	Relatie tussen beiden	9	1,00	4,00	2,2778	1,10711
	Factoren opvolgingsproces	9	1,75	3,50	2,7222	0,61802
	Contextuele factoren	9	1,67	3,67	2,7778	0,68718
Cluster 4	Potentiële opvolger	3	2,20	5,00	3,2000	1,56205
	Op te volgen persoon	3	2,00	3,67	2,6667	0,88192
	Relatie tussen beiden	3	1,25	5,00	3,0833	1,87639
	Factoren opvolgingsproces	3	2,25	5,00	3,3333	1,46487
	Contextuele factoren	3	2,33	5,00	3,3333	1,45297

Bron: Eigen onderzoek

Figuur 18: Gemiddelden per cluster - deelvragen



Bron: Eigen onderzoek

Figuur 18 toont duidelijk dat cluster 4 verwijderd ligt van de andere clusters. Cluster 4 kan dan ook beschouwd worden als de uitschieters. Deze groep ervaart enkel de kenmerken van de op te volgen persoon als demotiverend voor toekomstige generaties in het kader van familiale opvolging. Dit is echter slechts in beperkte mate. Alle andere deelvragen ervaren zij niet als demotiverend. Dit is merkbaar aan de curve die zich boven de grens van 3 (zijnde niet akkoord) bevindt.

Aan de hand van de grafische weergaves van de clusteranalyse, zowel voor de individuele subonderdelen per deelvraag als voor het gemiddelde van de deelvragen, kan cluster 4 beschouwd worden als de minst gedemotiveerde respondenten. Dit aangezien zij over het algemeen worden voorgesteld door de hoogste curve in de figuren, wat wijst op een lage demotivering.

Voor de drie andere clusters kan er gezegd worden dat zij voor de deelvragen een min of meer gelijk patroon vertonen, in tegenstelling tot de subonderdelen van de deelvragen waar vaker verschillen voorkwamen tussen deze clusters. Er wordt een patroon vertoont waarbij het minste belang wordt gehecht aan de kenmerken van de potentiële opvolger en de contextuele factoren als demotiverende factoren voor toekomstige generaties. Ook de factoren van het opvolgingsproces kennen slechts in mindere mate een instemming met het demotiverende effect. De kenmerken van de op te volgen persoon en de relatie tussen de potentiële opvolger en de op te volgen persoon worden als meest demotiverend beschouwd. Voor deze drie clusters is er geen sprake van een consistent verloop van de curves over de subonderdelen en de deelvragen. Vandaar dat er geen specifieke benoeming voor hen wordt gegeven.

HOOFDSTUK 8 CONCLUSIE EN KRITISCHE REFLECTIE

8.1 CONCLUSIE

De centrale onderzoeksvraag in deze eindverhandeling behandelt de factoren die leiden tot demotivatie bij toekomstige generaties in het kader van familiale opvolging. Hierbij wordt een familiebedrijf gezien als een bedrijf waarbij de meerderheid van het stemrecht in handen is van de eigenaarsfamilie EN waarbij minstens één vertegenwoordiger van de familie actief is in het management of bestuur. Het onderzoek beperkt zich tot familiebedrijven met minder dan 200 werknemers.

Een eerste onderzoek werd uitgevoerd aan de hand van een literatuurstudie. Uit deze literatuurstudie kwam de onderverdeling in deelvragen voort. Zo werd er een onderverdeling gemaakt in 'kenmerken van de potentiële opvolger', 'kenmerken van de op te volgen persoon', 'relatie tussen potentiële opvolger en op te volgen persoon', 'factoren van het opvolgingsproces' en 'contextuele factoren'. Van al deze onderdelen wordt telkens onderzocht welke elementen demotiverend kunnen zijn voor toekomstige generaties in het kader van familiale opvolging. Deze deelvragen dienden als basis voor de vijf gestelde hypotheses.

Na de literatuurstudie volgden de diepte-interviews. Deze werden uitgevoerd bij vier experts en zes praktijkvoorbeelden. De interviews verliepen semi-gestructureerd. Er werden gevarieerde personen aan het woord gelaten om op deze manier zo veel mogelijk verschillende stellingen te bekomen voor het verder onderzoek.

De stellingen die voortkwamen uit de diepte-interviews werden getoetst in een enquête, uitgestuurd via Unizo Limburg en VKW Limburg. De doelgroep hierbij was familiale bedrijfsleiders van een familiale KMO die zich minstens in de tweede generatie bevindt. In de enquête werden de respondenten gevraagd naar de mate waarin ze akkoord gingen met het demotiverende effect van de opgesomde stellingen. Dit werd gedaan aan de hand van een Likert-schaal met vijf punten. De enquête leverde 103 bruikbare respondenten op.

De resultaten van de enquête werden daarna per deelvraag statistisch getest. De stellingen uit de enquête dienden namelijk ter ondersteuning van de vijf hypotheses die gesteld werden. Per deelvraag werd er begonnen met een overzicht van de respons per stelling, ondersteund door kruistabellen en een hiërarchische clusteranalyse. Daarna werden de stellingen en de hypothese getoetst aan de hand van een significantietest, ondersteund door frequentietabellen. Tot slot werden de correlaties tussen de stellingen per deelvraag bekeken.

Deelvraag 1, over de kenmerken van de potentiële opvolger, behandelt een eerste hypothese. Deze luidt: 'Bepaalde kenmerken van de potentiële opvolger kunnen leiden tot demotivatie bij toekomstige generaties betreffende familiale opvolging.'. Ter ondersteuning werden de volgende stellingen onderzocht: 'onvoldoende leiderschapskwaliteiten', 'niet voldoende vakkennis', 'weinig passie tonen', 'hogere opleiding dan vereist' en 'niet voldoende ervaring'. Na de significantietests bleek dat deze subonderdelen alle vijf verworpen moeten worden, met als gevolg dat hypothese 1 verworpen moet worden. De frequentietabellen geven echter een andere conclusie. Hieruit blijkt dat 'onvoldoende leiderschapskwaliteiten' wel als een demotiverend kenmerk van de potentiële opvolger beschouwd kan worden. Tevens mogen 'onvoldoende vakkennis' en 'weinig passie tonen' niet volledig buiten beschouwing gelaten worden in dit onderzoek vanwege een meerderheid van respondenten die akkoord gaat met deze stellingen.

De kenmerken van de op te volgen persoon worden behandeld in deelvraag twee en vormen de basis van de tweede hypothese, namelijk 'Bepaalde kenmerken van de op te volgen persoon kunnen de toekomstige generatie demotiveren tot opvolging van het familiebedrijf.'. Hierbij wordt er gekeken naar 'invloed willen behouden', 'niet open staan voor inspraak' en 'kritisch t.o.v. nieuwe ideeën'. Het eerste subonderdeel, 'invloed willen behouden', is significant. Tevens wijst de frequentietabel voor dit onderdeel uit dat een grote meerderheid van de respondenten akkoord ging met het demotiverende effect van dit onderdeel. De twee andere subonderdelen bleken niet significant te zijn maar ook hier tonen de frequentietabellen wel de belangrijkheid van deze stellingen aan. Als er gekeken wordt naar de drie subonderdelen samen moet er besloten worden dat hypothese 2 eveneens verworpen moet worden.

Hypothese 3: 'Bepaalde kenmerken van de relatie tussen de potentiële opvolger en de op te volgen persoon kunnen leiden tot demotivatie bij toekomstige generaties betreffende familiale opvolging.' gaat over de relatie tussen de potentiële opvolger en de op te volgen persoon. Ook hiervoor zijn er subonderdelen, namelijk 'slechte communicatie', 'benadrukken van het negatieve', 'weinig wederzijds begrip' en 'weinig onderling vertrouwen'. Gebaseerd op de significantietests, moeten al deze subonderdelen, evenals de derde hypothese, verworpen worden. 'Slechte communicatie' en 'weinig wederzijds begrip' blijken echter aan de hand van de frequentietabellen wel belangrijk te zijn in het opsommen van de demotiverende factoren. Voor 'benadrukken van het negatieve' en 'weinig onderling vertrouwen' kan hetzelfde gezegd worden, zij het wel in mindere mate.

Een vierde deelvraag behandelt de factoren van het opvolgingsproces met de hypothese: 'Bepaalde factoren van het opvolgingsproces kunnen de toekomstige generatie demotiveren in hun keuze tot al dan niet opvolgen van het familiebedrijf.'. 'Niet tijdig aanvatten', 'niet van jongs af aan betrekken', 'ontbreken van externe begeleider' en 'complexe juridische regelingen' dienen hier als subonderdelen. Hierbij kunnen 'niet tijdig aanvatten' en 'complexe juridische regelingen' aan de hand van de frequentietabellen beschouwd worden als demotiverende factoren van het opvolgingsproces. Deze subonderdelen zijn echter niet significant, net als de twee andere, 'niet van jongs af aan betrekken' en 'ontbreken van externe begeleiding'. Voor deze twee laatste is naast de significantie ook de frequentie overwegend niet akkoord.

Tot slot is er nog deelvraag 5 met hypothese 5, zijnde 'Bepaalde contextuele factoren werken demotiverend voor de toekomstige generaties in het kader van familiale opvolging.'. De stellingen die hierbij gepaard gaan luiden: 'broer/zus stappen niet mee in het bedrijf', 'niet in een groeisector' en 'slechte economische conjunctuur'. Alle drie deze subonderdelen moeten verworpen worden met als gevolg dat hypothese 5 eveneens verworpen moet worden. De frequentietabellen tonen echter aan dat de meerderheid van de respondenten akkoord gaat met het demotiverende effect van de contextuele factor 'slechte economische conjunctuur'.

In tabel 81 wordt een overzicht gegeven van de factoren die aan de hand van het onderzoek in deze eindverhandeling als demotiverend beschouwd mogen worden. Deze conclusies werden getrokken aan de hand van significantietests en frequentietabellen. De aangegeven frequenties duiden op de cumulatieve percentages van de respondenten die 'helemaal akkoord' of 'akkoord' gingen. De stellingen staan in volgorde van belangrijkheid. De stellingen die verworpen moesten worden en eveneens een frequentie van kleiner dan 50 procent vertonen werden niet opgenomen in deze tabel.

Tabel 81: Overzicht demotiverende factoren

Subonderdeel	Deelvraag	Significantie / Frequentie
Invloed willen behouden	Kenmerken van de op te volgen persoon	77,7 % frequentie + significant
Onvoldoende leiderschapskwaliteiten	Kenmerken van de potentiële opvolger	71,8% frequentie
Kritisch t.o.v. nieuwe ideeën	Kenmerken van de op te volgen persoon	68,9% frequentie
Niet tijdig aanvatten	Factoren van het opvolgingsproces	68,9% frequentie
Niet open staan voor inspraak	Kenmerken van de op te volgen persoon	68% frequentie
Slechte communicatie	Relatie tussen potentiële opvolger en op te volgen persoon	68% frequentie
Weinig wederzijds begrip	Relatie tussen potentiële opvolger en op te volgen persoon	68% frequentie
Weinig onderling vertrouwen	Relatie tussen potentiële opvolger en op te volgen persoon	64,1% frequentie
Benadrukken van het negatieve	Relatie tussen potentiële opvolger en op te volgen persoon	62,1% frequentie
Weinig passie tonen	Kenmerken van de potentiële opvolger	59,2% frequentie
Niet voldoende vakkennis	Kenmerken van de potentiële opvolger	55,3% frequentie
Slechte economische conjunctuur	Contextuele factoren	54,4% frequentie

Bron: Eigen onderzoek

8.2 KRITISCHE REFLECTIE

Er moet opgemerkt worden dat er bijna geen significante demotiverende factoren worden gevonden in deze eindverhandeling. De meest waarschijnlijke reden hiervoor is het feit dat er moeilijk gesproken kan worden over een universele lijst met demotiverende factoren. De diepte-interviews toonden namelijk aan dat de reden tot demotivatie zeer persoonlijk is. Wat de ene persoon als demotiverend ervaart, is voor de andere niet demotiverend. Vandaar dat er weinig stellingen zijn met een hoge instemming met het demotiverende effect van een bepaalde stelling.

Er kan eveneens verondersteld worden dat bundels van verschillende factoren leiden tot doorslaggevende demotivatie bij de toekomstige generaties in het kader van familiale opvolging. Zo kan het zijn dat de individuele factoren niet voldoende demotiverend worden ervaren om het familiebedrijf niet op te volgen maar dat een combinatie van verschillende factoren dan weer wel leidt tot de beslissing tot niet opvolgen van het familiebedrijf. Een aanbeveling voor verder onderzoek is dan ook een onderzoek naar welke combinaties van factoren leiden tot doorslaggevende demotivatie.

Bovendien zou een grotere enquête de resultaten kunnen veranderen. Het is niet vanzelfsprekend dat hieruit meer significante resultaten zullen komen. De grotere steekproef zal echter wel meer standpunten in rekening nemen waardoor de resultaten specifiekere zullen zijn.

De enquête in deze eindverhandeling werd afgenomen bij familiale zaakvoerders van familiebedrijven die zich ten minste in de tweede generatie bevinden. Dit werd gedaan omdat deze mensen al eens met opvolging te maken hebben gehad, waardoor zij een standpunt konden innemen over de stellingen die hen werden voorgeschied. Hierbij moet er echter opgemerkt worden dat zij niet volledig aansluiten bij de populatie waarover er onderzoek wordt gedaan in deze eindverhandeling. De enquête richt zich namelijk op personen die wel het familiebedrijf opvolgden, terwijl er een onderzoek wordt gedaan naar de demotivatie om op te volgen. De reden waarom toch voor deze respondenten werd gekozen is de beschikbaarheid van de database. Er was voor deze eindverhandeling enkel een database ter beschikking van huidige zaakvoerders en niet van personen die ervoor kozen om het familiebedrijf niet op te volgen. Deze keuze heeft echter wel tot gevolg dat er van de factoren die gevonden werden, niet gezegd kan worden dat zij doorslaggevend zijn. Het is dan ook aan te raden om verder onderzoek te doen aan de hand van een enquête die zich wel richt naar deze personen. Op deze manier kunnen er nieuwe factoren aan het licht komen en kan er wel gezegd worden of de factoren doorslaggevend zijn al dan niet.

Een andere aanbeveling, die gerelateerd kan worden aan de vorige, is een onderzoek naar de mate van demotivering. In dit onderzoek was het de opzet om een overzicht te geven van de verschillende factoren die kunnen leiden tot demotivatie bij toekomstige generaties. Dit werd gedaan door te vragen in de enquête naar de mate van instemming met het feit dat een bepaalde stelling demotiverend werkt op de toekomstige generaties. Hierbij is er echter geen indicatie van de mate waarin deze factoren als demotiverend kunnen ervaren worden door de toekomstige generatie, vandaar de aanbeveling voor verder onderzoek.

Tot slot worden er in deze eindverhandeling geen aanbevelingen gegeven voor het tegengaan van de demotivering. Dit omdat het buiten de opzet van deze eindverhandeling valt. Zoals echter al aangehaald werd in de probleemstelling in hoofdstuk 1, is het zoeken naar de demotiverende factoren noodzakelijk als basis voor het zoeken naar oplossingen. Vandaar dat een onderzoek naar de oplossingen als logisch onderwerp voor verder onderzoek zou kunnen dienen.

LIJST VAN GERAADPLEEGDE WERKEN

- Bjuggren, P.O., & Sund, L.G. (2002). A transaction cost rationale for transition of the firm within the family [Elektronische versie]. *Small business economics*, vol.19, p.123-133.
- Bocatto, E., & Gispert, C., & Rialp, J. (2010). Family-owned business succession: the influence of pre-performance in the nomination of family and nonfamily members: evidence from Spanish firms [Elektronische versie]. *Journal of small business management*, vol. 48-4, p.497-523.
- Critical values for Pearson product moment correlation coefficient.* (z.d.). Opgevraagd op 4 april, 2013, via http://www.sic.edu/files/uploads/global/Math_and_Science_Division/Math_141/PPMC.pdf
- Davis, J., & Tagiuri, R. (1996). Bivalent attributes of the family firm [Elektronische versie]. *Family business review*, vol. 9-2, p.199-208.
- De Massis, A., Chua, J.H ., & Chrisman, J.J. (2008). Factors preventing intra-family succession [Elektronische versie]. *Family business review*, vol. 21-2, p.183-199.
- Giarmarco, J. (2012). The three levels of family business succession planning [Elektronische versie]. *Journal of financial service professionals*, vol. 66-2, p.56-69.
- Habbershon, T.G., & Williams, M.L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, vol. 12-1, p.1-26.
- Lambrecht, J. (2005). Multigenerational transition in familiy business: a new explanatory model [Elektronische versie]. *Family business review*, vol. 18-4, p.267-282.
- Lambrecht, J., Arijs, D., & Molly, V. (2010). *Van familiale opvolger naar ideale leider van het familiebedrijf.* Opgevraagd op 8 februari, 2013, via http://www.svobrusseel.be/SVO_brussel/SVO-homepage/ER---Van-familiale-opvolger-naar-ideale-leider-van-het-familiebedrijf-Onderzoek-naar-de-vereiste-kwaliteiten---2010.pdf

- Lambrecht, J., & Molly, V. (2011). *Het economische belang van familiebedrijven in België*. Opgevraagd op 2 oktober, 2012, via <http://www.fbnet.be/nl/welkom-bij-fbnet-belgium>.
- Lee, K.S., Lim, G.H., & Lim, W.S. (2003). Family business succession: appropriation risk and choice of successor [Elektronische versie]. *Academy of management review*, vol. 28-4, p. 657-666.
- Lievens, J. (2001). *Opvolging in het familiebedrijf*. Kortrijk: Lannoo
- Longenecker, J.G., & Schoen, J.E. (1978). Management succession in the family business [Elektronische versie]. *Journal of small business management*, vol.16-3, p.1-6.
- Lubatkin, M.H., Schulze, W.S., Ling, Y., & Dino, R.N. (2005). The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms [Elektronische versie]. *Journal of organizational behavior*, vol. 26, p.313- 330.
- Matser, I., & Lievens, J. (2011). The succession scorecard, a tool to assist family business's transgenerational continuity [Elektronische versie]. *International journal of entrepreneurial venturing*, vol.3-2, p.101-124.
- Matthews, C.H., Moore, T.W., & Fialko, A.S. (1999). Succession in the family firm: a cognitive categorization perspective [Elektronische versie]. *Family business review*, vol.12-2, p.159-169.
- Poza, E.J. (2010). *Family Business*. USA: South-western
- Royer, S., Simons, R., Boyd, B., & Rafferty, A. (2008). Promoting Family: a contingency model of family business succession [Elektronische versie]. *Family business review*, vol. 21-1, p.15-30.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2009). *Research methods for business*. United Kingdom: Wiley
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future [Elektronische versie]. *Family business review*, vol. 17-1, p.1-36.
- Sharma, P., Chrisman, J.J., & Chua, J.H. (1997). Strategic management of the family business: past research and future challenges [Elektronische versie]. *Family business review*, vol.10-1, p.1-35.

- Sharma, P., Chrismann, J.J., & Chua, J.H. (2003). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms [Elektronische versie]. *Journal of business venturing*, vol.18-5, p.667-687
- Sirmon, D.G., & Hitt, M.A. (2003). Managing resources: linking unique resources, management and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship theory and practice*, vol. 27-4, p.339-358.
- Steekproefcalculator (z.d.). Opgevraagd op 16 december, 2012, via <http://www.allesovermarktonderzoek.nl/Steekproef-algemeen/steekproefcalculator>.
- Uitwerkingen deskresearch (z.d.). Opgevraagd op 12 december, 2012, via <http://wps.pearsoned.com/wps/media/objects/12525/12825944/Uitwerkingen%20Deskresearch.pdf>
- Venter, E., Boshoff, C., & Maas, G. (2003). The influence of relational factors on successful succession in family business: A comparative study of owner-manager and successors [Elektronische versie]. *South African journal of business management*, vol.34-4, p.1-13.
- Venter, E., Boshoff, C., & Maas, G. (2005). The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses [Elektronische versie]. *Family business review*, vol. 18-4, p.283-303.
- Voor- en nadelen kwalitatief onderzoek. (z.d.). Opgevraagd op 12 december, 2012, via <http://www.rightmarktonderzoek.nl/kwalitatief-onderzoek/voor-en-nadelen-kwalitatief-onderzoek>
- Voor- en nadelen kwantitatief onderzoek. (z.d.). Opgevraagd op 12 december, 2012, via <http://www.rightmarktonderzoek.nl/kwantitatief-onderzoek/voor-en-nadelen-kwantitatief-onderzoek>
- Zellweger, T.M., Eddleston, K.A., & Kellermanns, F.W. (2010). Exploring the concept of familiness: introducing family firm identity. *Journal of family business strategy*, vol.1, p.54-63.

BIJLAGE 1 GEÏNTERVIEWDE PERSONEN

1 EXPERTEN

1.1 JOS THYS

Jos Thys specialiseerde zich na zijn 17 jaar ervaring de financiële sector in het begeleiden van familiebedrijven en dan vooral de overdracht ervan naar de volgende generatie. Hij is de coördinator van het project "Succesvol Overdragen", een project van Antwerp Management School (AMS) in opdracht van het Agentschap Ondernemen. Hieruit vloeide het Competence Center rond Familiebedrijven, waarvan Jos Thys tevens een lid is. Naast zijn activiteiten voor AMS begeleidt hij in zelfstandige activiteit familiebedrijven bij de overdracht naar de volgende generatie.

1.2 EDDY CLAESEN

Eddy Claesen staat aan het hoofd van de Groep Claesen, bestaande uit Accountantskantoor Claesen en Fiduciaire Claesen & partners. Daarnaast is hij medeoprichter van Family Business Mediators BVBA. Hier wordt er ondersteuning gegeven bij het omgaan met conflicten binnen een bedrijf. Hij begeleidt binnen dit kader dan ook familiebedrijven die met een eventuele familiale opvolging te maken hebben.

1.3 NAN TORFS

Prof. dr. Torfs zorgde voor een verduidelijking van de juridische aspecten van familiale opvolging. Als professor in het recht en verantwoordelijke voor het juridische aspect van het vak 'familiebedrijven' aan de UHasselt is zij de geschikte persoon om vragen te beantwoorden over de overdracht van een familiebedrijf door middel van schenking, verkoop of erfenis.

1.4 LUC VAN LAERE

Luc Van Laere werkt voor werkgeversorganisatie Unizo. Hier oefent hij de taak van overnamecoach uit. Hij wordt dan ook als expert beschouwd in deze eindverhandeling vanwege zijn jarenlange ervaring op het vlak van overnames en familiale overdracht.

2 PRAKTIJKVOORBEELDEN

2.1 NELE MARIS

Nele Maris is masterstudente TEW. Als dochter van de tweede generatie actief in "Boerderij Maris Luc" (eenmanszaak – Alken), is zij een potentiële opvolger van een familiebedrijf. Haar twijfel hieromtrent is echter de reden waarom zij de geschikte persoon is voor een interview met het oog op het onderwerp van deze eindverhandeling.

2.2 SOFIE TIMMERS

Sofie Timmers is eveneens masterstudente TEW. Zij is de dochter van uitbaters van fietsenwinkel "Fietsen Eddy Timmers" (eenmanszaak – Lommel), die zich momenteel in de eerste generatie bevindt. Over de eventuele opvolging hiervan twijfelt zij nog. Vandaar dat zij gekozen werd voor een diepte-interview als praktijkvoorbeeld.

2.3 DIANE BROECKX

Diane Broeckx koos voor een leven als ondernemer, meer bepaald als zaakvoerder van " 't Koffiekoekje". Opmerkelijk is dat dit echter niet was door middel van opvolging van het familiebedrijf, garage "Diacar" (BVBA – Genk). Haar kijk op de keuze om het familiebedrijf niet op te volgen was daarom een interessante insteek voor deze eindverhandeling.

2.4 YVES HOUBEN

Yves Houben werkt momenteel als beleidsadviseur bij Unizo Limburg. Hij koos er bewust voor om de slagerij van zijn ouders "Beenhouwerij Houben – Coolen" (eenmanszaak – Genk), niet op te volgen. Dit vanwege de confrontatie met het harde werken in deze sector en het afraden vanwege zijn ouders. Als werknemer bij Unizo is hij in staat om zijn keuze om het familiebedrijf niet op te volgen te plaatsen in een bredere context van ondernemerschap.

2.5 RUDY BOSMANS

Rudy Bosmans koos ervoor om het familiebedrijf "Bosmans Slaapcomfort Center" (BVBA – Heist op den Berg) wel op te volgen. Dit bedrijf werd opgericht in 1941 en Rudy is de derde generatie actief in het bedrijf. De vierde generatie is ook al actief in het bedrijf. Hij is een ideaal praktijkvoorbeeld voor het aantonen van factoren die noodzakelijk zijn om de beslissing te nemen om een familiebedrijf op te volgen.

2.6 DENIS THIJS

Denis Thijs is zaakvoerder van "Princesskeukens" (BVBA – Zutendaal). Hij is zelf oprichter van deze zaak en is reeds op de hoogte dat alle drie zijn zonen ervoor kiezen om de zaak niet op te volgen. Denis Thijs is dan ook de geschikte persoon om een nieuwe inblik te geven betreffende het onderwerp van deze eindverhandeling.

BIJLAGE 2 ENQUÊTE

Algemene gegevens

1. Geslacht
 - a. Man
 - b. Vrouw

2. Leeftijd
 - a. < 25
 - b. 25 – 35
 - c. 36 – 45
 - d. 46 – 55
 - e. 56 – 65
 - f. > 65

3. Hoogst behaalde opleiding
 - a. Lagere school
 - b. Lager middelbaar
 - c. Hoger middelbaar
 - d. Hogeschool
 - e. Universiteit

4. In welke sector is uw bedrijf actief?
 - a. Bouw
 - b. Chemische sector
 - c. Consulting
 - d. Farmaceutica
 - e. Gezondheidszorg
 - f. Horeca
 - g. Industriële sector
 - h. Kleinhandel, distributie
 - i. Landbouw, veehouders
 - j. Productie
 - k. Reclame, communicatie, event
 - l. Toerisme, vrijetijdsbesteding
 - m. Transport, logistiek
 - n. Verzekeringen, financiële diensten
 - o. Welzijnszorg
 - p. Andere

Bedrijfsgegevens

1. Beschouwt u uw bedrijf als een familiale KMO?
In een familiale KMO is de meerderheid van het stemrecht/eigendom in handen van een bepaalde familie EN is minstens één vertegenwoordiger van die familie actief in het management of het bestuur van het bedrijf. Bovendien wordt er vooropgesteld dat er maximum 250 werknemers tewerkgesteld zijn.
 - a. Ja
 - b. Nee > **verder naar het einde van de enquête**

2. Wat is het aantal werknemers in uw bedrijf?
 - a. 1 – 10
 - b. 11 – 50
 - c. 51 – 100
 - d. 101 – 250

3. Hoe kwam u in dit bedrijf terecht?
 - a. Door familiale opvolging
 - b. Door zelf dit bedrijf op te richten > **verder naar het einde van de enquête**
 - c. Als externe (niet-familielid) > **verder naar het einde van de enquête**

4. Van wanneer dateert deze opvolging?
 - a. Minder dan 5 jaar geleden
 - b. 5 tot 10 jaar geleden
 - c. Meer dan 10 jaar geleden

5. Wie was uw voorganger
 - a. Eén of beide ouders
 - b. Tante / oom
 - c. Grootouders
 - d. Broer / zus
 - e. Een (tijdelijke) externe manager
 - f. Andere

6. Is het waarschijnlijk dat er in de toekomst nogmaals een familiale opvolging van het management zal plaatsvinden?
 - a. Ja, binnen de komende 5 jaar
 - b. Ja, binnen de komende 5 tot 10 jaar
 - c. Ja, binnen meer dan 10 jaar
 - d. Nee
 - e. Ik heb hier voorlopig nog geen zicht op

Invloed op de keuze tot opvolging

In welke mate bent u akkoord dat de volgende elementen een kandidaat opvolger kunnen demotiveren tot de opvolging van een familiebedrijf? (helemaal akkoord – akkoord – niet akkoord – helemaal niet akkoord – geen mening)

1. Kenmerken van de voorganger
 - a. Wil invloed behouden in het bedrijf
 - b. Staat niet open voor inspraak
 - c. Is kritisch ten opzichte van nieuwe ideeën

2. Kenmerken van de kandidaat opvolger
 - a. Beschikt onvoldoende over leiderschapskwaliteiten
 - b. Heeft niet voldoende specifieke vakkennis
 - c. Toont weinig passie voor de onderneming
 - d. Beschikt over een hogere opleiding dan vereist is
 - e. Heeft nog niet voldoende ervaring

3. De relatie tussen de voorganger en de kandidaat opvolger
 - a. De voorganger betreft de kandidaat opvolger niet van jongs af aan bij het bedrijf
 - b. Er is sprake van slechte communicatie
 - c. Weinig onderling vertrouwen in elkaars kunnen
 - d. Weinig wederzijds begrip voor elkaars keuzes
 - e. De voorganger benadrukt bij de kandidaat opvolger eerder de negatieve verhalen

4. Verschillende elementen
 - a. Broer(s) / zus(sen) beslissen om niet mee in het bedrijf te stappen
 - b. Het bedrijf bevindt zich niet in een groeisector
 - c. De economische conjunctuur op het moment van overname
 - d. Het opvolgingsproces wordt niet tijdig aangevat
 - e. Het ontbreken van externe begeleiding bij het opvolgingsproces
 - f. De complexe juridische regelingen die moeten getroffen worden

5. Ziet u nog andere elementen die een negatieve invloed kunnen hebben op de keuze tot het al dan niet opvolgen van een familiebedrijf? (open vraag)
De antwoorden op deze open vraag zijn terug te vinden in bijlage 3.

BIJLAGE 3 ANTWOORDEN OPEN VRAAG ENQUÊTE

- De Belgische papierwinkel die men moet doorlopen om alles , voor alle partijen, interessant te houden is onvoorstelbaar tijdrovend. Het is niet zo complex en de verschillende instanties waar mee samengewerkt wordt begeleiden u hier wel in, maar alles duurt enorm lang bij de overheid. Als de overheid een privé bedrijf was, dan was het al lang failliet.
- De sector in mijn geval. Hoe groot is de concurrentie van internetverkoop en outlet? Ik ben van mening dat de evolutie op dit vlak vooral in het voordeel is voor de grote rijken en dat het voor de kleinsten steeds moeilijker wordt om hier tegen op te boksen. M.a.w. zouden we niet beter in loondienst gaan?
- De andere kinderen van de overlater
- Te lang vooruitschuiven van bepaalde regelingen en overgangsmatregelen zouden in de toekomst wel eens voor problemen kunnen zorgen - als gevolg van hoge werkdruk.
- Het bepalen van de prijs voor het overnemen van de aandelen of uitbetaling van de voorganger
- De administratie die steeds complexer wordt en de fiscale maatregelen die het ondernemerschap minder interessant maken.
- De kandidaat-opvolger zal ook op de financiële steun van de bank(en) moeten kunnen rekenen. Want wil hij na de overname investeren dan moet hij ook over voldoende kredieten kunnen beschikken.
- Te lage winstmarges in de sector & te weinig controle i.v.m. verkoopprijzen bij de concurrentie
- Als er meerdere opvolgers zijn, proberen onder elkaar een consensus te vinden over wie het bedrijf echt gaat leiden als er al iemand moet aangesteld worden. Of doen ze het samen als één directiebestuur?
- Verzichte relaties van de familie
- Overdracht aandelen en te hoge kosten voor uitbetaling andere vennoten
- Geld: beschikbare middelen om te kunnen investeren in de zaak en te communiceren naar de klanten over opvolging/vernieuwing
- Aard van de sector kan mogelijke opvolgers weerhouden van interesse in de opvolging.
- Financiële haalbaarheid
- Te hoge overnamekosten
- Regelingen met de andere kinderen
- Geen duidelijke SWOT-analyse van het bedrijf, geen visie of strategie van wat verwacht wordt
- Capaciteiten van de externe coach

BIJLAGE 4 KRITIEKE WAARDEN VOOR PEARSON CORRELATIE

Tabel 82: Kritieke waarden voor Pearson correlatie

Critical Values for Pearson Product Moment Correlation Coefficient		Level of significance			
df = n - 2		0.1	0.05	0.02	0.01
1		0.988	0.997	1.000	1.000
2		0.900	0.950	0.980	0.990
3		0.805	0.878	0.934	0.959
4		0.729	0.811	0.882	0.917
5		0.669	0.754	0.833	0.874
6		0.622	0.707	0.789	0.834
7		0.582	0.666	0.750	0.798
8		0.549	0.632	0.716	0.765
9		0.521	0.602	0.685	0.735
10		0.497	0.576	0.658	0.708
11		0.476	0.553	0.634	0.684
12		0.458	0.532	0.612	0.661
13		0.441	0.514	0.592	0.641
14		0.426	0.497	0.574	0.628
15		0.412	0.482	0.558	0.606
16		0.400	0.468	0.542	0.590
17		0.389	0.456	0.528	0.575
18		0.378	0.444	0.516	0.561
19		0.369	0.433	0.503	0.549
20		0.360	0.423	0.492	0.537
21		0.352	0.413	0.482	0.526
22		0.344	0.404	0.472	0.515
23		0.337	0.396	0.462	0.505
24		0.330	0.388	0.453	0.495
25		0.323	0.381	0.445	0.487
26		0.317	0.374	0.437	0.479
27		0.311	0.367	0.430	0.471
28		0.306	0.361	0.423	0.463
29		0.301	0.355	0.416	0.456
30		0.296	0.349	0.409	0.449
35		0.275	0.325	0.381	0.418
40		0.257	0.304	0.358	0.393
45		0.243	0.288	0.338	0.372
50		0.231	0.273	0.322	0.354
60		0.211	0.250	0.295	0.325
70		0.195	0.232	0.274	0.302
80		0.183	0.217	0.256	0.284
90		0.173	0.205	0.242	0.267
100		0.164	0.195	0.230	0.254

Bron: Critical values for Pearson product moment correlation coefficient, z.d.

Auteursrechtelijke overeenkomst

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

Familiale opvolging : factoren die leiden tot demotivatie bij toekomstige generaties

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-innovatie en ondernemerschap**

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,

Budeners, Nele

Datum: **7/08/2013**