

2013•2014  
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN  
*master in de toegepaste economische wetenschappen:  
handelsingenieur*

Masterproef  
Relatie tussen professionalisering en earnings management in de context  
van familiebedrijven

Promotor :  
dr. Julie DEKKER

Copromotor :  
dr. Annelies STOCKMANS

Kim Bongaerts  
*Proefschrift ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste  
economische wetenschappen: handelsingenieur*

2013•2014

FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE  
WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:  
handelsingenieur*

## Masterproef

Relatie tussen professionalisering en earnings  
management in de context van familiebedrijven

Promotor :  
dr. Julie DEKKER

Copromotor :  
dr. Annelies STOCKMANS

Kim Bongaerts

*Proefschrift ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste  
economische wetenschappen: handelsingenieur*



## WOORD VOORAF

Deze masterproef vormt het sluitstuk van mijn opleiding tot Handelsingenieur, major accountancy en financiering, aan de Universiteit Hasselt. Om tot de voltooiing van deze studie te komen heb ik een weg van vijf leerrijke jaren afgelegd. Doorheen dit avontuur hebben heel wat mensen mij gesteund en geholpen. Dit is de uitstekende gelegenheid om iedereen die mij de afgelopen vijf jaar heeft bijgestaan oprecht te bedanken.

Voor de realisatie van deze masterproef werd ik begeleid door mijn promotor, Dr. Julie Dekker, en mijn copromotor, Dr. Annelies Stockmans. Ik zou graag een woord van dank betuigen aan mijn promotor voor haar deskundige begeleiding, kritische opmerkingen en tussentijdse evaluaties, die een grote hulp zijn geweest bij het tot stand brengen van dit eindwerk. Daarnaast wil ik ook mijn copromotor bedanken voor haar expertise en suggesties bij bepaalde moeilijkheden die mijn pad kruisten bij het schrijven van dit werkstuk. Ondanks hun drukke agenda's hebben zij de nodige tijd vrijgemaakt om mij te helpen. De begeleiding door deze twee personen was onontbeerlijk om het uiteindelijke resultaat te helpen verwezenlijken.

Verder wil ik de personen die het dichtst bij mij staan bedanken: mijn ouders en mijn vriend. Zonder hun onvoorwaardelijke steun, niet alleen gedurende dit jaar maar doorheen alle opleidingsjaren, had ik nooit kunnen bereiken wat ik tot nu toe bereikt heb. Ik wil vooral mijn ouders bedanken omdat zij met hun financiële en morele steun mij de kans hebben gegeven om via deze opleiding mijn intellectuele capaciteiten verder te ontwikkelen en mijn studies tot een goed einde te brengen.

*Kim Bongaerts, mei 2014*



## SAMENVATTING

De meest voorkomende bedrijfsvorm in België is het familiebedrijf. Deze bedrijven hebben een grote economische impact waardoor zij een groeiende academische belangstelling kennen. Traditioneel wordt er bij familiebedrijven een onderscheid gemaakt tussen drie grote systemen, met name het eigendom, het bedrijf en de familie. De onderlinge interactie van deze systemen zorgt ervoor dat familiebedrijven een aantal specifieke kenmerken hebben waardoor zij in hun strategie, bedrijfsvoering en doelstellingen afwijkend kunnen zijn van andere bedrijven.

Familiebedrijven zijn, net als alle andere bedrijven, gebonden aan bepaalde wetten en reglementeringen zoals de boekhoudwetgeving. De wetgever heeft in de boekhoudwetgeving een bepaalde flexibiliteit ingebouwd zodat deze toepasbaar is op een brede waaier van ondernemingen. Managers kunnen de boekhoudflexibiliteit echter gebruiken om het resultaat van hun onderneming in een bepaalde richting te sturen. In dit kader kunnen we het begrip earnings management of resultaatsturing situeren. Resultaatsturing houdt in dat bedrijven hun resultaten opwaarts of neerwaarts sturen om de stakeholders te misleiden over de werkelijke bedrijfsprestaties en op die manier een bepaalde doelstelling te bereiken. Het gerapporteerde resultaat is een belangrijke maatstaf voor tal van stakeholders om de financiële prestaties van een bedrijf te evalueren en om belangrijke beslissingen te nemen. Door resultaatsturing gaat de betrouwbaarheid van de financiële verslaggeving echter teniet en nemen de stakeholders mogelijk verkeerde beslissingen. Enkele recente boekhoudschandalen bij grote ondernemingen zoals Parmalat, Shell en Lernout & Hauspie toonden aan dat de bestaande wetgeving in sommige situaties niet voldoende is om het getrouwe beeld van de jaarrekening te waarborgen. Als gevolg hiervan ging men op zoek naar de onderliggende dynamieken die meespelen in het resultaatsturingsgedrag van ondernemingen. Vaak streven bedrijven naar een stabiel winstniveau om minder onzekerheid uit te stralen en goede verwachtingen te creëren bij de stakeholders. Andere financiële motieven voor resultaatsturing zijn relaties met de kapitaalmarkt, belonings- en schuldcontracten en invloeden uit de regulerende omgeving.

Familiebedrijven onderscheiden zich van niet-familiebedrijven doordat zij deels andere motieven hebben voor resultaatsturing. Door de specifieke kenmerken die eigen zijn aan familiebedrijven, bestaan er naast de gekende financiële motieven ook niet-financiële, familiale motieven voor resultaatsturing. De academische literatuur onderscheidt vier oorzaken van resultaatsturing in familiebedrijven, namelijk socioemotional wealth, het paradigma dat wijst op het belang van de familiale doelstellingen in familiebedrijven, aandeelhoudersconflict en de samenstelling en activiteit van de raad van bestuur en het managementteam. Binnen de groep van familiebedrijven kan er een variatie bestaan in specifieke bedrijfskenmerken en in de mate waarin een familiebedrijf belang hecht aan haar familiale doelstellingen. Bijgevolg mogen familiebedrijven niet beschouwd worden als een homogene groep bedrijven.

In deze studie maken wij een onderscheid tussen de verschillende soorten familiebedrijven op basis van het professionaliseringsconcept. Professionalisering werd in de context van familiebedrijven vaak herleid tot het overstappen van familiaal management naar niet-familiaal, professioneel management. Deze binaire benadering van het concept impliceert dat familiebedrijven van de ene op de andere dag professioneel kunnen worden. Uiteraard strookt deze

simplificatie niet met de realiteit. Recent academisch onderzoek benadert het professionaliseringsconcept vanuit een breder perspectief en identificeert vijf onafhankelijke dimensies die gezamenlijk de mate van bedrijfsprofessionalisering bepalen, namelijk (1) financiële controlesystemen, (2) niet-familiale personen in het management en/of bestuur, (3) HR-controlesystemen, (4) decentralisatie van controle en (5) werkzaamheid op topniveau. Een manier om de heterogeniteit van familiebedrijven voor te stellen is op basis van hun professionaliseringsgradatie. Deze gradatie komt tot stand door een combinatie van de vijf voorgenoemde dimensies. Er zijn vier professionaliseringsprofielen, die variëren van weinig geprofessionaliseerd naar sterk geprofessionaliseerd, namelijk Autocracy, Domestic Configuration, Clench Hybrid en Administrative Hybrid. Men kan stellen dat hoe professioneler het familiebedrijf is, hoe meer formele richtlijnen er zijn en hoe minder de familie expliciet kan focussen op de niet-financiële, familiale doelstellingen, waardoor resultaatsturend gedrag ontmoedigd wordt. Op die manier kan professionalisering bijdragen aan het getrouwe beeld van de financiële verslaggeving van een familiebedrijf.

Tot op heden werd er onvoldoende rekening gehouden met bovenvermelde nuanceringen, waardoor het resultaatsturingsgedrag van familiebedrijven verdere aandacht verdient. In dit onderzoek richten wij ons op het nader uitdiepen van de relatie tussen resultaatsturing en professionalisering in de context van familiebedrijven. De centrale onderzoeksdoelstelling van deze masterproef luidt als volgt: **"HOE IS HET PROFESSIONALISERINGSCONCEPT GELINKT AAN DE MATE VAN RESULTAATSTURING IN DE CONTEXT VAN FAMILIEBEDRIJVEN?"**. Deze algemene doelstelling wordt opgedeeld in twee specifieke onderzoeksvragen die in deze studie worden beantwoord. Om deze vragen empirisch te toetsen, maken we gebruik van bedrijfsgegevens van 165 private Vlaamse familiebedrijven. Deze gegevens stellen ons in staat om zowel het resultaatsturingsgedrag van deze familiebedrijven als het multidimensionale karakter van professionalisering in kaart te brengen.

De eerste onderzoeksvraag: *"WELKE RELATIE BESTAAT ER TUSSEN DE VERSCHILLENDE DIMENSIES VAN PROFESSIONALISERING IN FAMILIEBEDRIJVEN EN DE MATE WAARIN ZIJ AAN RESULTAATSTURING DOEN?"*, legt de link tussen de bredere betekenis van het professionaliseringsbegrip en de mate van resultaatsturing in familiebedrijven. Wij concluderen dat familiebedrijven die professionaliseren door een implementatie van formele HR-controlesystemen zoals uitgebreide selectieprocedures bij sollicitaties, trainingsprogramma's en evaluatiesystemen, minder aan resultaatsturing doen dan familiebedrijven die deze systemen niet toepassen. Door de voordelen van bovenstaande systemen, zoals meer gemotiveerde werknemers, minder agency problemen en betere prestaties, neemt de prikkel tot resultaatsturing af. Verder besluiten wij dat er een positieve relatie bestaat tussen de opname van niet-familiale personen in het managementteam of bestuur van een familiebedrijf en de mate waarin men aan resultaatsturing doet. Niet-familiale personen verleggen de focus op familiale doelstellingen naar een focus op de financiële doelstellingen. De bewustwording van de financiële doelstellingen en de bedrijfsresultaten creëert een prikkel tot resultaatsturing. Overigens vinden wij een positieve relatie tussen de werkzaamheid op topniveau en de mate waarin men aan resultaatsturing doet. Hoe actiever en meer betrokken de raad van bestuur, hoe meer men zich bewust wordt van de financiële doelstellingen en hoe groter de druk op het management en bestuur wordt om deze

doelstellingen te bereiken. Deze bewustwording en de toegenomen prestatiedruk geven eveneens aanleiding tot resultaatsturing.

De tweede onderzoeksvraag: "*WELKE RELATIE BESTAAT ER TUSSEN DE VERSCHILLENDE PROFESSIONALISERINGSPROFIELEN IN FAMILIEBEDRIJVEN EN DE MATE WAARIN ZIJ AAN RESULTAATSTURING DOEN?*", deelt de familiebedrijven op in vier verschillende groepen en gaat na in welke mate deze groepen van elkaar verschillen betreffende hun resultaatsturingsgedrag. Wij concluderen dat familiebedrijven van het type Administrative Hybrid, het meest geprofessionaliseerde bedrijfsprofiel, meer aan resultaatsturing doen dan de minder geprofessionaliseerde profielen Autocracy en Domestic Configuration aangezien zij, net door te professionaliseren, geconfronteerd worden met een nieuwe drijfveer tot resultaatsturing. Een familiebedrijf dat groeit, begeeft zich in een complexere omgeving, ondervindt meer concurrentie en krijgt te kampen met complexere bedrijfsoperaties, waardoor het bedrijf evolueert naar een nieuwe fase in haar levenscyclus. In deze fase domineren de financiële doelstellingen de familiale doelstellingen waardoor men meer behoefte heeft aan strategische planning en controlesystemen om bedreigingen en kansen uit de omgeving goed op te vangen. Deze evolutie geeft echter aanleiding tot resultaatsturing aangezien het familiebedrijf zich in deze nieuwe fase meer bewust wordt van haar financiële doelstellingen en resultaten en men aldus meer prestatiedruk ondervindt om deze doelstellingen te bereiken.

Met deze masterproefstudie dragen wij bij aan de academische literatuur rond resultaatsturing in de context van familiebedrijven. Door onze vernieuwende benadering waarin wij de thematiek kaderen binnen een professionaliseringsperspectief, zijn wij in staat waardevolle inzichten te verschaffen wat betreft de specifieke drijfveren voor resultaatsturing binnen familiebedrijven. Hiermee onderbouwen wij de bestaande literatuur waarin de heterogeniteit binnen de groep van familiebedrijven wordt benadrukt en genereren wij nieuwe onderzoekspisten voor verder toekomstig onderzoek.





## INHOUDSOPGAVE

Woord vooraf .....	i
Samenvatting .....	iii
Inhoudsopgave .....	vii
Tabellenlijst .....	xi
Figurenlijst .....	xiii
<b>Hoofdstuk 1 Inleiding .....</b>	<b>1</b>
1.1 Probleemstelling .....	1
1.2 Onderzoeksopzet .....	2
1.2.1 Centrale onderzoeksdoelstelling .....	2
1.2.2 Onderzoeksvragen .....	2
1.2.3 Deelvragen .....	2
1.2.4 Toegepaste methodologie .....	3
1.2.5 Inhoud van de masterproef .....	3
<b>Hoofdstuk 2 Familiebedrijven .....</b>	<b>5</b>
2.1 Definitie .....	5
2.2 Vergelijking tussen familie- en niet-familiebedrijven .....	8
2.3 Theoretisch kader .....	10
2.3.1 Agency theorie .....	10
2.3.2 Socioemotional wealth .....	13
2.3.3 Groeitheorie .....	14
<b>Hoofdstuk 3 Professionalisering .....</b>	<b>15</b>
3.1 Professionalisering in de enge zin .....	16
3.2 Professionalisering in de brede zin .....	18
3.2.1 Financiële controlesystemen .....	19
3.2.2 Niet-familiale betrokkenheid in het management en/of bestuur .....	19
3.2.3 Human resource controlemechanismen .....	20
3.2.4 Decentralisatie van controle .....	20
3.2.5 Werkzaamheid van de bedrijfstop .....	21

<b>Hoofdstuk 4 Professionaliseringsprofielen</b> .....	<b>23</b>
4.1 Autocracy .....	24
4.2 Domestic Configuration .....	24
4.3 Clench Hybrid.....	24
4.4 Administrative Hybrid.....	24
<b>Hoofdstuk 5 Resultaatsturing</b> .....	<b>25</b>
5.1 Definitie .....	26
5.2 Methoden .....	28
5.2.1 Boekhoudkundige beslissingen binnen GAAP .....	28
5.2.2 Boekhoudkundige beslissingen buiten GAAP.....	30
5.2.3 Reële beslissingen (transacties) .....	30
5.3 Doelstellingen van resultaatsturing .....	31
5.3.1 Income smoothing.....	31
5.3.2 Big bath accounting .....	31
5.4 Motieven voor resultaatsturing .....	32
5.4.1 Relaties met de kapitaalmarkt.....	32
5.4.2 Beloning van het management.....	32
5.4.3 Schuldcontracten.....	33
5.4.4 Invloed van de regulerende omgeving.....	33
5.5 Maatstaven voor resultaatsturing.....	34
5.5.1 Accruals .....	34
5.5.2 Methoden voor het schatten van de accruals.....	35
5.6 Resultaatsturing in familie- versus niet-familiebedrijven .....	37
5.7 Resultaatsturing en heterogeniteit in familiebedrijven .....	38
5.7.1 Socioemotional wealth .....	38
5.7.2 Aandeelhoudersconflict .....	38
5.7.3 Raad van bestuur .....	39
5.7.4 Management.....	39

<b>Hoofdstuk 6 Hypotheseformulering .....</b>	<b>41</b>
6.1 Hypothese 1.....	42
6.2 Hypothese 2.....	42
6.3 Hypothese 3.....	42
6.4 Hypothese 4.....	43
6.5 Hypothese 5.....	43
6.6 Hypothese 6.....	45
<b>Hoofdstuk 7 Onderzoekopzet .....</b>	<b>47</b>
7.1 Dataset .....	47
7.2 Determinanten voor resultaatsturing .....	48
7.2.1 Afhankelijke variabele.....	48
7.2.2 Onafhankelijke variabelen .....	48
7.2.3 Controlevariabelen .....	50
<b>Hoofdstuk 8 Empirisch onderzoek.....</b>	<b>53</b>
8.1 Beschrijvende statistieken .....	53
8.2 Regressiemodellen .....	56
8.2.1 Voorwaarden .....	58
8.3 Resultaten .....	62
8.3.1 Regressiemodel A.....	62
8.3.2 Regressiemodel B.....	64
8.4 Discussie .....	67
8.4.1 Regressiemodel A.....	67
8.4.2 Regressiemodel B.....	70
<b>Hoofdstuk 9 Conclusie .....</b>	<b>71</b>
9.1 Contributie aan de literatuur .....	72
9.2 Praktische implicaties.....	74
9.3 Tekortkomingen en beperkingen.....	75
9.4 Toekomstig onderzoek .....	75
Lijst van geraadpleegde werken .....	77
Bijlagen .....	85



## TABELLENLIJST

Tabel 1: Drie groepen van definities voor earnings management .....	26
Tabel 2: Onafhankelijke variabelen met betrekking tot de vijf professionaliseringsdimensies.....	49
Tabel 3: Dummy variabelen met betrekking tot de vier professionaliseringsprofielen .....	49
Tabel 4: Dummy variabelen met betrekking tot de controlevariabele Generatie.....	50
Tabel 5: Codering van de controlevariabele Industrie.....	51
Tabel 6: Samenvatting van de controlevariabelen.....	52
Tabel 7: Verdeling van de familiebedrijven in vier sectoren (N=165) .....	53
Tabel 8: Beschrijvende statistieken (N=165) .....	54
Tabel 9: Verdeling van de generatie (N=165) .....	54
Tabel 10: Familiale of niet-familiale CEO (N=165) .....	55
Tabel 11: Verdeling van de familiebedrijven over de professionaliseringsprofielen .....	55
Tabel 12: Correlatiematrix voor regressiemodel A .....	60
Tabel 13: Correlatiematrix voor regressiemodel B .....	61
Tabel 14: Resultaten uit de Ordinary Least Squares Regressie A .....	63
Tabel 15: Resultaten uit de Ordinary Least Squares Regressie B .....	65
Tabel 16: Vergelijking van de regressieresultaten met de vooropgestelde hypothesen .....	66
Tabel B.2: Tolerance en VIF voor regressiemodel A .....	86
Tabel B.3: Tolerance en VIF voor regressiemodel B .....	86
Tabel B.4: Resultaten uit de Ordinary Least Squares Regressie A - zonder controle voor heteroscedasticiteit.....	87
Tabel B.7: Resultaten in SPSS van de Ordinary Least Squares Regressie B – zonder controle voor heteroscedasticiteit.....	90



## FIGURENLIJST

Figuur 1: Het driecirkelmodel.....	5
Figuur 2: Leeftijd van familiebedrijven versus niet-familiebedrijven .....	8
Figuur 3: De grootte van familiebedrijven versus niet-familiebedrijven.....	9
Figuur 4: Vier professionaliseringsprofielen in een vijfdimensionaal framework.....	23
Figuur 5: Methoden voor earnings management.....	28
Figuur 6: Schematische voorstelling van hypothesen 1 t.e.m. 5 .....	44
Figuur 7: Schematische voorstelling van hypothesen 6a, 6b en 6c.....	46
Figuur 8: Scatterplot van regressiemodel A .....	58
Figuur 9: Scatterplot van regressiemodel B .....	59
Figuur B.1: Definities van familiebedrijven (1999).....	85





## 1.1 PROBLEEMSTELLING

De meest voorkomende bedrijfsvorm in België is het familiebedrijf. Volgens een onderzoek gevoerd door het Family Business Network Belgium (FBNet), de Belgische vereniging van Familiale Ondernemingen, is maar liefst 77 procent van de Belgische vennootschappen met personeel in familiehanden. Het gaat om 123.000 familiale vennootschappen. Familiebedrijven zijn goed voor 45 procent van het totaal aantal arbeidsplaatsen in België of een tewerkstelling van 1.710.000 personen. Daarenboven vertegenwoordigen zij een derde van het Belgisch bruto binnenlands product, wat neerkomt op een bedrag van 102 miljard euro (Lambrecht & Molly, 2011). Aangezien familiebedrijven een grote impact hebben op de Belgische economie, zijn zij een interessant onderzoeksobject. In de wetenschappelijke literatuur werd er de voorbije jaren dan ook heel wat aandacht besteed aan het onderwerp familiebedrijven.

Net zoals alle andere bedrijven, zijn familiebedrijven gebonden aan bepaalde wetten en reglementeringen zoals de boekhoudwetgeving. De wetgever heeft de boekhoudwetgeving zo opgesteld zodat deze toepasbaar is op een brede waaier van ondernemingen. Bijgevolg laat de wetgeving een bepaalde flexibiliteit toe, waardoor de mogelijkheid tot resultaatsturing of earnings management ontstaat. Managers kunnen de boekhoudflexibiliteit dus gebruiken om het resultaat van hun onderneming in een bepaalde richting te sturen. Het gerapporteerde resultaat is echter een belangrijke maatstaf voor tal van stakeholders om de financiële prestaties van een familiebedrijf te evalueren en om belangrijke beslissingen te nemen. Maar wanneer managers aan resultaatsturing doen om hun eigenbelang na te streven, in tegenstelling tot de belangen van de stakeholders, gaat de betrouwbaarheid van de financiële verslaggeving teniet. Er bestaan tal van motieven voor resultaatsturing. Aangezien familiebedrijven hun eigen specifieke kenmerken hebben, verschillen hun motieven voor resultaatsturing deels van niet-familiebedrijven. In familiebedrijven bestaan er namelijk naast de financiële doelstellingen ook niet-financiële, familiale doelstellingen. Enkele voorbeelden zijn het voortbestaan van het familiebedrijf en het behoud van de familiale status. Niet alle familiebedrijven hechten evenveel waarde aan deze specifieke kenmerken. Daarom mogen familiebedrijven niet beschouwd worden als een homogene groep en is het belangrijk om ook binnen deze groep een onderscheid te maken tussen de verschillende soorten familiebedrijven.

Een manier om de heterogeniteit van familiebedrijven voor te stellen is op basis van hun professionaliseringsprofiel. Dit profiel geeft aan in welke mate een familiebedrijf geprofessionaliseerd is, namelijk of het bedrijf gebruik maakt van formele financiële controlesystemen en human resources controlesystemen, niet-familieleden betreft bij haar bestuur en/of management, een actieve raad van bestuur en actief managementteam heeft en beslissingsbevoegdheid en controle decentraliseert. Men kan stellen dat hoe professioneler het familiebedrijf is, hoe meer richtlijnen er zijn en hoe minder de familie puur kan focussen op de niet-financiële, familiale doelstellingen. Op deze manier kan professionalisering een invloed hebben op de mate van resultaatsturing in familiebedrijven. Mogelijk draagt professionalisering bij aan het getrouwe beeld van de financiële verslaggeving van een familiebedrijf.

## 1.2 ONDERZOEKSOPZET

### 1.2.1 CENTRALE ONDERZOEKSDOELSTELLING

De centrale onderzoeksdoelstelling van deze masterproef luidt als volgt: *“HOE IS HET PROFESSIONALISERINGSCONCEPT GELINKT AAN DE MATE VAN RESULTAATSTURING IN DE CONTEXT VAN FAMILIEBEDRIJVEN?”*. Het antwoord op deze vraag brengt zowel het resultaatsturingsgedrag van familiebedrijven als het multidimensionale karakter van professionalisering in kaart. Deze algemene doelstelling wordt in dit onderzoek via twee specifieke onderzoeksvragen benaderd.

### 1.2.2 ONDERZOEKSVRAGEN

In de eerste onderzoeksvraag gaan we na op welke manier de vijf dimensies van professionalisering (Dekker, Lybaert, Steijvers, Depaire, & Mercken, 2013) samenhangen met de mate van resultaatsturing in familiebedrijven. De onderzoeksvraag luidt als volgt: *“WELKE RELATIE BESTAAT ER TUSSEN DE VERSCHILLENDE DIMENSIES VAN PROFESSIONALISERING IN FAMILIEBEDRIJVEN EN DE MATE WAARIN ZIJ AAN RESULTAATSTURING DOEN?”*. Daarna analyseren we in de tweede onderzoeksvraag hoe de verschillende professionaliseringsprofielen binnen familiebedrijven (Dekker et al., 2013) gerelateerd zijn met resultaatsturing. Deze onderzoeksvraag luidt als volgt: *“WELKE RELATIE BESTAAT ER TUSSEN DE VERSCHILLENDE PROFESSIONALISERINGSPROFIELEN IN FAMILIEBEDRIJVEN EN DE MATE WAARIN ZIJ AAN RESULTAATSTURING DOEN?”*.

### 1.2.3 DEELVRAGEN

Omdat dit onderzoek plaatsvindt in de context van familiebedrijven, stelt zich meteen de eerste deelvraag: *“Wat is een familiebedrijf?”*. Bij het beantwoorden van deze deelvraag wordt er een overzicht gegeven van de verschillende definities van familiebedrijven. We vergelijken de kenmerken van familiebedrijven met de kenmerken van niet-familiebedrijven. Eveneens worden er enkele belangrijke theorieën aangehaald waarin we dit onderzoek kunnen kaderen.

Vervolgens wordt er een onderscheid gemaakt tussen de verschillende soorten familiebedrijven op basis van hun professionaliseringsgradatie. Logischerwijs luidt de eerstvolgende deelvraag: *“Wat is professionalisering?”*. Na het beantwoorden van deze vraag en het identificeren van de multidimensionale aard van professionalisering, stelt zich onmiddellijk de volgende deelvraag, namelijk: *“Hoe kunnen we familiebedrijven van elkaar onderscheiden op basis van het professionaliseringsconcept?”*. Familiebedrijven zijn geen homogene groep. Op basis van het professionaliseringsconcept wordt er in deze deelvraag een onderscheid gemaakt tussen de verschillende types van familiebedrijven.

Nadat we een onderscheid hebben gemaakt tussen de verschillende soorten familiebedrijven, linken we deze heterogeniteit met resultaatsturing ofwel earnings management. Eerst benaderen we het resultaatsturingsconcept in het algemeen, de vierde deelvraag luidt als volgt: *“Wat is resultaatsturing?”*. Het antwoord op deze deelvraag geeft een overzicht van de definities en de

verschillende soorten earnings management. We bespreken de doelstellingen en motieven voor earnings management in het algemeen.

Daarna combineren we in de volgende deelvragen de aspecten resultaatsturing en familiebedrijven. In de vijfde deelvraag bespreken we de verschillen tussen familie- en niet-familiebedrijven betreffende hun resultaatsturingsgedrag, namelijk: *“Wat zijn de verschillen tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven betreffende hun resultaatsturingsgedrag?”*. Aangezien familiebedrijven geen homogene groep zijn, verschillen hun motieven voor resultaatsturing deels van de motieven van niet-familiebedrijven. Vandaar luidt de zesde deelvraag als volgt: *“Wat zijn de motieven voor resultaatsturing in de verschillende soorten familiebedrijven?”*. Onderzoek naar het resultaatsturingsgedrag van private familiebedrijven is echter beperkt. Met deze studie trachten wij bij te dragen aan de academische literatuur betreffende de heterogeniteit van private familiebedrijven en hun resultaatsturingsgedrag.

---

#### 1.2.4 TOEGEPASTE METHODOLOGIE

Om een antwoord te formuleren op de centrale onderzoeksvraag en de bijhorende deelvragen worden verschillende onderzoeksmethoden gebruikt.

Vooreerst voeren we aan de hand van een literatuurstudie een verkennend onderzoek uit om inzicht te krijgen in de drie kernbegrippen in deze studie, met name familiebedrijven, professionalisering en resultaatsturing. Hiertoe worden allerlei bronnen geraadpleegd zoals wetenschappelijke publicaties uit professionele en vaktijdschriften, doctoraatproefschriften, handboeken, krantenartikels, cursussen en internetteksten. Om deze literatuur te verkrijgen wordt gebruik gemaakt van de elektronische zoekmachine EBSCOhost. De bibliotheek van UHasselt verleent toegang tot de inhoud van deze zoekmachine. Daarnaast biedt Google Scholar, een elektronische zoekmachine op het internet, een hulp bij het zoeken naar internetbronnen.

Naast het theoretisch onderdeel wordt er een praktijkonderzoek gevoerd. Aan de hand van de literatuurstudie worden de onderzoekshypothesen opgesteld, die door middel van een dataset worden getest. Deze dataset is gebaseerd op gegevens uit een studie door Dekker et al. (2013) en wordt aangevuld met financiële gegevens uit de Belfirst Databank. In het laatste deel van deze masterproef onderzoeken we of er in familiebedrijven een relatie bestaat tussen professionalisering en de mate waarin zij aan resultaatsturing doen. Dit gebeurt aan de hand van een regressieanalyse met behulp van het statistische programma SPSS.

---

#### 1.2.5 INHOUD VAN DE MASTERPROEF

Vooraleer dit onderzoek van start gaat, geven we in deze sectie een kort overzicht van het verdere verloop van deze masterproef.

In de eerstvolgende hoofdstukken scheppen we duidelijkheid omtrent enkele termen die in dit onderzoek worden gebruikt. In het tweede hoofdstuk worden enkele definities van familiebedrijven met elkaar vergeleken om tot een eenduidige definitie te komen die verder in dit onderzoek gehanteerd wordt. Bovendien worden in dit hoofdstuk de kenmerken van familiebedrijven besproken en worden er enkele theorieën beschreven waarin we deze studie kunnen kaderen. In het derde hoofdstuk behandelen we het professionaliseringsconcept. We bespreken de definitie van

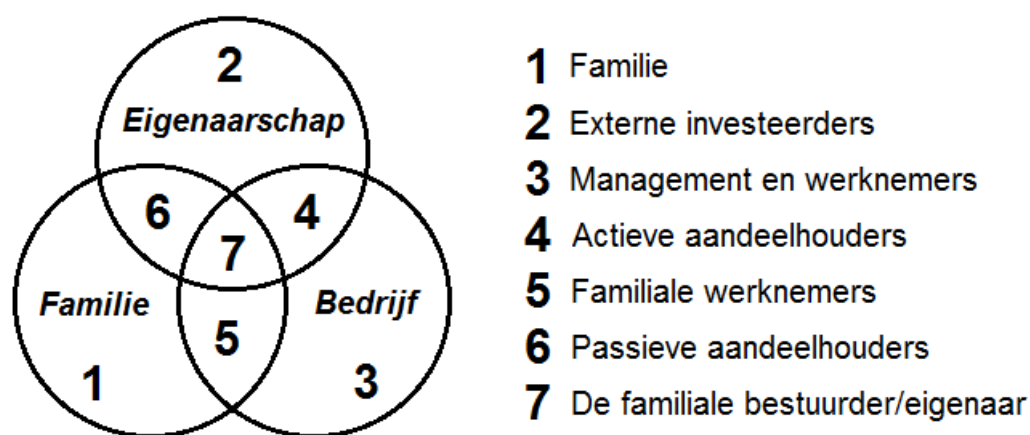
professionalisering en behandelen het begrip zowel in de enge als in de brede, multidimensionale zin. Professionalisering wordt in dit hoofdstuk opgesplitst naar haar vijf dimensies. In het vierde hoofdstuk wordt er een onderscheid gemaakt tussen de verschillende soorten familiebedrijven op basis van hun professionaliseringsgradatie. Hiervoor maken wij gebruik van de vier professionaliseringsprofielen ontwikkeld door Dekker et al. (2013). Vervolgens komt het concept earnings management ofwel resultaatsturing aan bod in het vijfde hoofdstuk. Ook dit concept wordt ingeleid aan de hand van definities. Aansluitend bespreken we in dit hoofdstuk enkele methoden voor resultaatsturing. We vergelijken enkele schattingsmodellen voor de mate van resultaatsturing in familiebedrijven en kiezen het meest gepaste model voor onze dataset. Vervolgens behandelen we de motieven voor earnings management, zowel in het algemeen als specifiek voor familiebedrijven. In het zesde hoofdstuk stellen we de onderzoekshypothesen op. Daarna volgt er in hoofdstuk zeven een bespreking van de dataset en de gebruikte variabelen. Het achtste hoofdstuk brengt ons bij het empirisch onderzoek, waarin de relatie tussen professionalisering en resultaatsturing in familiebedrijven wordt onderzocht. In dit hoofdstuk geven we eerst een aantal beschrijvende statistieken, daarna bespreken we de regressiemodellen en de resultaten. We sluiten af met een conclusie in het laatste hoofdstuk. In dit hoofdstuk bespreken we de bijdrage van dit onderzoek aan de literatuur, de praktische implicaties, de beperkingen van het onderzoek en genereren we enkele onderzoekspisten voor toekomstig onderzoek.

## 2.1 DEFINITIE

Een bedrijf ontstaat door de dynamiek tussen eigenaarschap en management. Wat familiebedrijven uniek maakt, is dat er in deze dynamiek nog een derde dimensie meespeelt, namelijk familie (Tagiuri & Davis, 1982). In de literatuur omtrent familiebedrijven wordt het algemeen aanvaard dat familiale betrokkenheid familiebedrijven onderscheidt van andere bedrijven (Miller & Rice, 1967). Deze betrokkenheid wordt meestal uitgedrukt in termen van management en eigenaarschap. Het begrip familiale betrokkenheid is echter niet eenduidig gedefinieerd, waardoor een universele definitie van het familiebedrijf nog steeds niet bestaat. De definities reiken van volledig eigenaarschap over het bedrijf tot de meerderheid van de aandelen of de meerderheid van de controle over het bedrijf. Om de verscheidenheid aan definities aan te tonen, worden hieronder enkele vaak voorkomende definities besproken.

Aan de basis van ieder familiebedrijf ligt het driecirkelmodel (Tagiuri & Davis, 1982). Dit model beschrijft het familiebedrijf aan de hand van drie onafhankelijke maar overlappende subsystemen, namelijk het bedrijf, het eigenaarschap en de familie. In niet-familiebedrijven zijn er slechts twee van deze systemen aanwezig, namelijk het eigenaarschap en het bedrijf. Elk individu in een familiebedrijf valt in één van de zeven subgroepen die gecreëerd worden door de drie cirkels.

FIGUUR 1: HET DRIECIRKELMODEL



Bron: Tagiuri, R., & Davis, J. (1982). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9 (2), 199–208.

Uit deze figuur blijkt dat familieleden zowel in het management kunnen zetelen als werknemer kunnen zijn als eigendom in het familiebedrijf kunnen bezitten. Voor private bedrijven betekent eigendom dat de familie minstens 50% van het bedrijf in handen heeft. Voor publieke bedrijven is het mogelijk dat men minder dan de meerderheid van de aandelen bezit, maar een raad van bestuur aanduidt die de doelstellingen van de beherende familie nastreeft (Wetboek van Vennootschappen). In dit onderzoek werken wij met private familiebedrijven. De verschillende belangen en doelstellingen van de drie systemen uit het driecirkelmodel kunnen met elkaar conflicteren en dat kan ertoe leiden dat familieproblemen, eigendomsproblemen en zakelijke

problemen door elkaar gehaald worden. Als familielid is men vooral bezorgd over de welvaart en de eenheid van de familie. Men beschouwt het bedrijf als een financiële bron van inkomsten en als een manier om de identiteit van de familie naar buiten te brengen (Songini, 2006). Als familielid wil men de rivaliteit tussen de familieleden zo laag mogelijk houden. Het bedrijf daarentegen heeft net een bepaald niveau van interne competitie nodig. Bijgevolg zal men als manager streven naar productiviteit, een optimale werking van het bedrijf en een zo hoog mogelijk persoonlijke remuneratie (Songini, 2006). De eigenaars of aandeelhouders van het bedrijf zijn eerder gericht op winstgevendheid en waardevermeerdering. Zij willen een zo hoog mogelijke return on investment bereiken. Deze verschillende doelstellingen kunnen ervoor zorgen dat in zakelijke discussies bijvoorbeeld argumenten worden aangehaald over familiale problemen, of dat bedrijfsbeslissingen gemaakt worden op basis van familiale behoeften (Tagiuri & Davis, 1982). De gevaren verbonden aan familiebedrijven worden verder besproken in sectie 2.3.1.

Het driecirkelmodel scheidt een algemeen kader voor familiebedrijven. De meeste definities daarentegen zijn veel specifieker dan deze algemene theorie. Chua, Chrisman en Sharma (1999) vergelijken enkele relevante definities en concluderen dat de definities voor familiebedrijven in drie groepen verdeeld kunnen worden. De verschillende definities die Chua et al. (1999) gebruikten in hun vergelijking zijn terug te vinden in de bijlage in figuur B.1. Om tot de eerste groep van definities te behoren, zijn familiale eigendom en familiaal management vereist. Volgens de definities uit de tweede categorie is enkel familiaal eigenaarschap voldoende om tot de groep van familiebedrijven te behoren. De derde en kleinste groep vereist geen familiaal eigenaarschap, maar wel familiaal management. Chua et al. (1999) concluderen dat familiale betrokkenheid, in de vorm van familiaal eigenaarschap en/of familiaal management, in combinatie met familiale opvolging, een familiebedrijf uniek maakt. Deze uniekheid wordt volgens de auteurs mede bepaald door de manier waarop de visie van het bedrijf gevormd en nagestreefd wordt door een dominante coalitie van leden van dezelfde familie of door leden van een klein aantal gezinnen uit verschillende generaties van een familie. De definitie van Chua et al. (1999) luidt als volgt: *"The family business is a business governed and/or managed with the intention to shape and pursue the vision of the business held by a dominant coalition controlled by members of the same family or a small number of families in a manner that is potentially sustainable across generations of the family or families."* Aangezien de termen 'intention' en 'vision' moeilijk meetbaar zijn in realiteit, zullen we in dit onderzoek geen gebruik maken van de definitie door Chua et al. (1999).

Zoals Chua et al. in 1999 duidelijk maakten, bestaat er een grote verscheidenheid aan definities omtrent familiebedrijven. In 2009 trachtte de Europese commissie komaf te maken met deze diversiteit. Er werd een algemene definitie goedgekeurd om zo onderzoeken rond familiebedrijven beter te kunnen vergelijken tussen de verschillende Europese landen (European Commission, 2009). Volgens de European Group of Owner Management and Family Enterprises (GEEF) moet een bedrijf aan een aantal voorwaarden voldoen om tot de groep familiebedrijven te behoren: *"(1) The majority of decision-making rights is in the possession of the natural person(s) who established the firm, or in the possession of the natural person(s) who has/have acquired the share capital of the firm, or in the possession of their spouses, parents, child or children's direct heirs; (2) The majority of decision-making rights are indirect or direct; (3) At least one representative of the family is formally involved in the governance of the firm; (4) Listed companies meet the definition of family enterprise if the person who established or acquired the firm (share capital) or*

*their families or descendants possess 25 per cent of the decision-making rights mandated by their share capital.*" Opvallend is dat deze definitie geen rekening houdt met de perceptie van de bestuurders of zij zich al dan niet als een familiebedrijf zien. Bijgevolg kan door deze definitie elk startend bedrijf beschouwd worden als een familiebedrijf, terwijl niet alle starters de intentie hebben om hun bedrijf later over te dragen aan een lid van de familie. Uit literatuuronderzoek blijkt dat er tot op heden weinig auteurs zijn die gebruik maken van de GEEF-definitie. De studies die gepubliceerd werden in het Family Business Review in de periode na 2009 maakten vooral gebruik van andere of eigen definities. Het gewenste effect van de GEEF-definitie is dus nog niet bereikt.

Uit literatuuronderzoek blijkt dat er een breed spectrum aan definities omtrent familiebedrijven bestaat. Het is moeilijk om uit deze grenzeloze verzameling de meest passende definitie voor dit onderzoek te selecteren. In de academische literatuur zijn er echter veel onderzoeken die zich baseren op de definitie van Westhead & Howorth (2007) (Chirico & Nordqvist, 2010; Dekker et al., 2013; Stewart, 2011). Deze operationele definitie maakt het in dit onderzoek mogelijk om een duidelijk afgebakende steekproef te selecteren uit de Belfirst databank. De definitie houdt zowel rekening met het eigendomsaspect als met de perceptie van de bestuurder(s). Er wordt geen familiaal management vereist waardoor familiebedrijven met niet-familiaal, professioneel management niet uitgesloten worden uit de steekproef. De definitie van Westhead & Howorth (2007) luidt als volgt: *"A firm is regarded as a family firm if more than 50% of ordinary voting shares are owned by members of the largest single family group related by blood or marriage and the company is perceived by the CEO/Managing Director/Chairman to be a family business."* Daarnaast zullen we ons later in dit onderzoek baseren op een dataset verzameld door Dekker et al. (2013). Bij het selecteren van familiebedrijven voor deze dataset maakte men gebruik van de definitie door Westhead & Howorth (2007). Logischerwijs wordt in dit onderzoek bovenstaande definitie gebruikt.



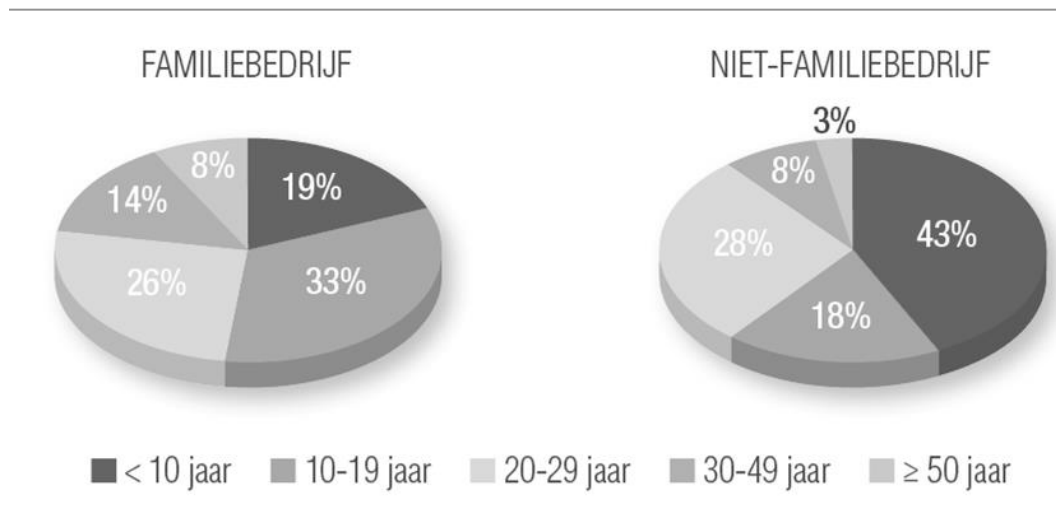
## 2.2 VERGELIJKING TUSSEN FAMILIE- EN NIET-FAMILIEBEDRIJVEN

De voorgaande sectie maakte duidelijk dat familiebedrijven zich op diverse vlakken van elkaar differentiëren. Anderson & Reeb (2003) tonen aan dat familiebedrijven in het algemeen beter presteren dan hun niet-familiale concurrenten. Vandaar is het interessant om na te gaan op welke vlakken familiebedrijven zich onderscheiden van niet-familiebedrijven.

De resultaten uit een recent onderzoek gevoerd door FBNet Belgium tonen aan dat familiebedrijven significant verschillen van niet-familiebedrijven betreffende een aantal ondernemingskenmerken. Gemiddeld zijn familiebedrijven wat ouder, kleiner, meer actief in de bouw, minder actief in de dienstensector en minder internationaal actief dan niet-familiebedrijven (Lambrecht & Molly, 2011).

Enkele studies bevestigen dat familiebedrijven ouder zijn dan niet familiebedrijven (Gallo, Tàpies, & Cappuyns, 2004; Perricone, Earle, & Taplin, 2001). De gemiddelde leeftijd van familiebedrijven bedraagt 23 jaar ten opzichte van 17 jaar voor niet-familiebedrijven. Verder blijkt uit onderstaande figuur dat er beduidend meer niet-familiebedrijven jonger zijn dan 10 jaar, namelijk 43% tegenover 19% bij familiebedrijven (Lambrecht & Molly, 2011).

FIGUUR 2: LEEFTIJD VAN FAMILIEBEDRIJVEN VERSUS NIET-FAMILIEBEDRIJVEN

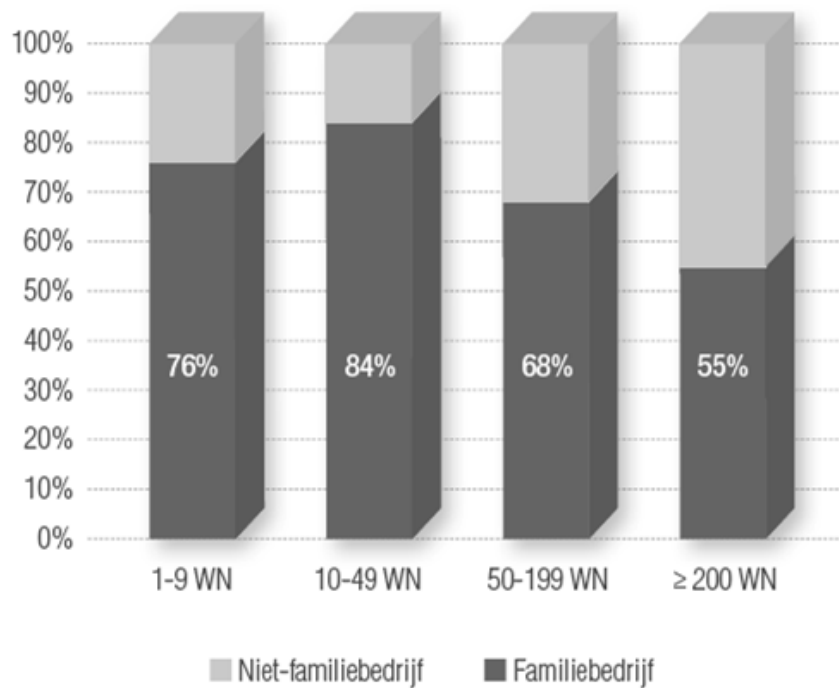


Bron: Lambrecht, J., & Molly, V. (2011). *Studierapport: Het economische belang van familiebedrijven in België*.

Er zijn verschillen tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven naargelang in welke sector zij actief zijn. Familiebedrijven zijn minder actief in de dienstensector, terwijl zij sterker vertegenwoordigd zijn in de bouwsector. Overigens zijn familiebedrijven minder internationaal actief dan niet-familiebedrijven (Lambrecht & Molly, 2011). Jorissen, Laveren, Martens en Reheul (2005) bevestigen deze stelling, zij concluderen namelijk dat familiebedrijven minder exporteren dan niet-familiebedrijven.

Uit onderstaande figuur kunnen we afleiden dat familiebedrijven in elke grootteklasse in België in de meerderheid zijn. Zelfs binnen de klasse van de bedrijven met het grootste aantal werknemers is de meerderheid een familiebedrijf. Toch zijn familiebedrijven gemiddeld iets kleiner dan niet-familiebedrijven. Een familiebedrijf in België telt gemiddeld 10 werknemers, ten opzichte van 16 werknemers in een niet-familiebedrijf (Lambrecht & Molly, 2011). Bovendien concluderen Gallo et al. (2004) dat familiebedrijven minder werknemers en minder voltijdse werknemers met een vast contract hebben dan niet-familiebedrijven.

FIGUUR 3: DE GROOTTE VAN FAMILIEBEDRIJVEN VERSUS NIET-FAMILIEBEDRIJVEN



Bron: Lambrecht, J., & Molly, V. (2011). *Studierapport: Het economische belang van familiebedrijven in België*.

Wanneer we de bedrijfsleiders van familiebedrijven en niet-familiebedrijven met elkaar vergelijken, blijkt dat CEO's uit de eerste groep langer aan het hoofd staan dan hun niet-familiale collega's, namelijk 18 jaar tegenover 13 jaar (Lambrecht & Molly, 2011). Ook Jorissen et al. (2005) tonen aan dat CEO's van familiebedrijven ouder zijn dan hun niet-familiale collega's. Familiale CEO's hebben doorgaans een lagere opleidingsgraad, een langere betrokkenheid bij het bedrijf en wonen minder training bij dan niet-familiale CEO's.

Concluderend zijn er tal van aspecten waarin familiebedrijven variëren van niet-familiebedrijven. Deze verschillen zorgen er onder andere voor dat we familiebedrijven vanuit een ander theoretisch kader zullen benaderen dan niet-familiebedrijven. In de volgende sectie wordt dit kader verder toegelicht.

## 2.3 THEORETISCH KADER

Zoals uit het driecirkelmodel blijkt, wordt er bij familiebedrijven een onderscheid gemaakt tussen drie systemen, met name het eigendom, het bedrijf en de familie (Tagiuri & Davis, 1982). De onderlinge interactie van deze systemen zorgt ervoor dat familiebedrijven een aantal specifieke kenmerken hebben waardoor zij in hun strategie, bedrijfsvoering en doelstellingen afwijkend kunnen zijn van andere bedrijven. In deze sectie worden enkele theorieën aangehaald waarin we de kenmerken van familiebedrijven kunnen kaderen, zoals de agency theorie, socioemotional wealth en de groeitheorie.

### 2.3.1 AGENCY THEORIE

Een theorie die veelvuldig wordt toegepast in de context van familiebedrijven is de agency theorie (Jensen & Meckling, 1976). In deze theorie is er sprake van een agency relatie, die ontstaat door een scheiding van eigenaarschap en controle in het bedrijf. Jensen & Meckling (1976) definiëren de agency relatie als volgt: *"We define an agency relationship as a contract under which one or more persons (the principal(s)) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision making authority to the agent."*

Een agency relatie omvat een aantal risico's. Enkele voorbeelden van deze risico's in familiebedrijven zijn familiaal altruïsme, moral hazard, adverse selection en nepotisme. Deze begrippen worden in sectie 2.3.1.1 besproken. Een agency risico kan uitmonden in een agency probleem wanneer de belangen van de principaal en de agent verschillen, of als de agent over meer informatie beschikt dan de principaal. Om de belangen en handelingen van beide partijen op elkaar af te stemmen, ontstaan er kosten. Deze kosten noemt men agency kosten en worden door Jensen & Meckling (1976) als volgt gedefinieerd: *"We define agency costs as the sum of the monitoring expenditures by the principal, the bonding expenditures by the agent, the residual loss."* Monitoring expenditures zijn de kosten die de principaal maakt om het gedrag van de agent te observeren en te controleren. Een voorbeeld hiervan zijn formele controlesystemen zoals een actieve raad van bestuur en/of managementteam, financiële controlesystemen en controlesystemen voor human resources. Deze systemen dragen onder andere bij aan de professionalisering van een organisatie. De bonding expenditures zijn de kosten die de agent maakt om het belangenconflict met de principaal te verminderen. Hij wil de principaal op deze manier overtuigen dat hij de vooropgestelde doelstellingen nastreeft bij het nemen van beslissingen. Tot slot is er het residual loss, het verlies dat ondanks de inspanningen van beide partijen blijft bestaan ten gevolge van een afwijking tussen het gedrag van de agent en de doelstellingen van de principaal (Jensen & Meckling, 1976). In familiebedrijven bestaan er 3 categorieën van agency problemen, namelijk conflicten tussen de managers en eigenaars van het bedrijf, tussen de meerderheids- en minderheidsaandeelhouders en tussen de eigenaars en de schuldeisers van het bedrijf. Deze conflicten worden in sectie 2.3.1.2 behandeld.

#### 2.3.1.1 RISICO'S

De relatie tussen familieleden in een familiebedrijf wordt voornamelijk bepaald door de relaties tussen ouders en hun kinderen (Schulze, Lubatkin, & Dino, 2003). Altruïstische personen plaatsen het belang van anderen boven hun eigenbelang. In de context van familiebedrijven impliceert dit dat het

eigenbelang ondergeschikt is aan het belang van de familie als geheel. *Altruïsme* heeft zowel een 'bright side' als 'dark side' (Chrisman, Chua, & Litz, 2004). Een rooskleurige vorm van altruïsme is familiaal altruïsme. Enkele voorbeelden zijn de ouders die voor hun kinderen zorgen en familieleden die attent en loyaal zijn ten opzichte van elkaar en het familiebedrijf (Schulze et al., 2003). De vertrouwensband tussen familieleden vergemakkelijkt communicatie en verbetert het beslissingsproces in het familiebedrijf (Gersick, Davis, Hampton, & Lansberg, 1997). Bijgevolg vermindert informatieasymmetrie en is er minder nood aan formele controlesystemen. Deze denkwijze stelt dat familiebedrijven minder nood hebben aan professionalisering. Daarnaast heeft altruïsme een donkere kant, waarbij zowel ouders als kinderen geprikkeld worden om acties te ondernemen die de familie en het familiebedrijf kunnen bedreigen. Ouders zijn soms te genereus ten opzichte van hun kinderen waardoor de kinderen een kans krijgen tot freeriding, verspilling, of waardoor ze voorgoed afhankelijk blijven van hun ouders (Schulze et al., 2003). De kinderen voelen zich niet verantwoordelijk voor hun daden aangezien zij denken dat hun ouders toch borg zullen staan voor de acties die zij ondernemen. Dit concept wordt *moral hazard* genoemd en houdt in dat het gedrag van partijen verandert indien zij geen direct risico lopen voor hun verrichte daden (Lubatkin, Schulze, Ling, & Dino, 2005). Als gevolg hiervan ontstaat de kans op misbruik van de middelen van het bedrijf of een incorrecte uitvoering van de taken. Deze gevaren kunnen beperkt worden door gebruik te maken van formele controlemechanismen (Flamholtz & Randle, 2007; Giovannoni, Maraghini, & Riccaboni, 2011; Schulze et al., 2003).

Verder leidt de vertrouwensband tussen familieleden ertoe dat zij elkaar sneller werkgelegenheid, contracten en opdrachten toekennen terwijl de mogelijkheid bestaat dat zij daar helemaal niet bekwaam voor zijn. Dit risico wordt *adverse selection* genoemd (Lubatkin et al., 2005). Een tweede reden voor het toekennen van contracten aan familieleden is dat men de controle over het familiebedrijf graag in eigen handen wil houden (Gersick et al., 1997). Lubatkin et al. (2005) stellen dat niet-familiale agenten minder kans hebben om aangenomen te worden en om promotie te maken in familiebedrijven, aangezien selectiecriteria binnen familiebedrijven eerder gebaseerd zijn op familiale status dan op de vaardigheden en arbeidsprestaties van de agent. Dit zorgt voor oneerlijkheid ten opzichte van niet-familiale werknemers en wordt ook wel asymmetrisch altruïsme, *nepotisme* of vriendjespolitiek genoemd (Schulze et al., 2003). Tsao Chen, Lin en Hyde (2009) tonen aan dat formele selectie- en rekruteringsystemen een oplossing kunnen zijn voor bovenstaand probleem. Hoewel families vaak pessimistisch zijn over het aanwerven van niet-familiale personen, kunnen zij toch een belangrijke rol spelen in het familiebedrijf. Een niet-familiale CEO heeft namelijk een brede kennis en ervaring buiten het familiebedrijf en streeft naar een optimale werking van het bedrijf (Dyer, 1989; Le Breton-Miller, Miller, & Steier, 2004), terwijl de focus van een familiale CEO eerder op de familie en haar doelstellingen ligt. De familiale waarden, zoals onvoorwaardelijke liefde en zorg dragen voor elkaar, staan echter haaks op bedrijfswaarden zoals efficiëntie en winstgevendheid (Lansberg, 1983). Onderzoek heeft aangetoond dat de opname van niet-familiale personen in familiebedrijven kan leiden tot betere prestaties (Dekker et al., 2014).

We kunnen besluiten dat de specifieke kenmerken van familiebedrijven bepaalde risico's inhouden en mogelijk voor problemen zorgen. Professionalisering kan een belangrijke rol spelen in familiebedrijven aangezien het tal van agency risico's kan verminderen. Vandaar is het zeker interessant om dit concept van dichterbij te bestuderen. In hoofdstuk drie wordt het professionaliseringsconcept nader behandeld.

De bovenstaande risico's kunnen een bedreiging vormen tussen de verschillende groepen in een familiebedrijf. Dit geeft aanleiding tot diverse types van agencyproblemen, namelijk conflicten tussen de managers en eigenaars, tussen de meerderheids- en minderheidsaandeelhouders en tussen de eigenaars en de schuldeisers van het familiebedrijf.

De 'bright side' van altruïsme kan er in familiebedrijven voor zorgen dat agency kosten tussen familiale eigenaars en familiale managers verminderen (Chrisman et al., 2004) en er minder nood is aan formele controlesystemen (Dyer, 2006; Schulze et al., 2003). Indien er een niet-familiale CEO aan het hoofd van het familiebedrijf staat gelden deze voordelen niet. Zij hebben meestal geen belang in het eigendom van het familiebedrijf en zijn eerder geneigd om hun eigenbelang na te streven. Daarom ontvangen niet-familiale CEO's vaak een prestatiegerichte verloning (Chua, Chrisman, & Bergiel, 2009) die afhankelijk is van de korte termijn winst van de onderneming (Chrisman, Chua, & Sharma, 2005). Zo tracht men de belangen van de CEO overeen te stemmen met de belangen van het familiebedrijf. In tegenstelling tot de rooskleurige gedachtegang, zijn familiebedrijven volgens de 'dark side' van altruïsme net een bron van conflicten. Professionalisering kan een hulpmiddel zijn om het agency probleem tussen familiale eigenaars en managers tegen te gaan (Schulze et al., 2003). Strategische planning zoals een duidelijke formulering van de missie, doelstellingen en visie van het bedrijf kan er volgens Chrisman et al. (2004) voor zorgen dat altruïsme beperkt wordt. Dino et al. (2001) tonen aan dat familiebedrijven die gebruikmaken van formele bestuurssystemen beter presteren dan andere bedrijven.

Het tweede agencyprobleem doet zich voor bij de aandeelhouders van het bedrijf. Dit conflict bestaat vooral in familiebedrijven die bestuurd worden door verschillende generaties van een familie. Hoe meer generaties er zijn, hoe groter de kans is op meningsverschillen tussen de verschillende gezinnen en hoe meer ieder gezin haar eigen doelstellingen wil nastreven (Dyer, 2006; Gersick et al., 1997). Schulze et al. (2003) tonen aan dat de verspreiding van eigendom in familiebedrijven voor een kloof zorgt tussen de belangen van familieleden die werkzaam zijn in het familiebedrijf, met name de actieve aandeelhouders, en de familieleden die niet werkzaam zijn in het bedrijf, namelijk de passieve aandeelhouders. Onderzoek heeft aangetoond dat passieve familiale aandeelhouders dividenden eisen om dit conflict te verminderen. Op die manier worden de vrije kasstromen, die onder het beheer van de actieve familieleden vallen, geminimaliseerd. Hierdoor zouden actieve familiale aandeelhouders echter geneigd kunnen zijn om winsten neerwaarts te sturen wanneer de financiële prestaties van het familiebedrijf goed zijn zodat zij minder dividend moeten uitkeren en meer vrije kasstromen voor zichzelf kunnen houden (Stockmans, Lybaert, & Voordeckers, 2013). Hoe meer generaties elkaar in een familiebedrijf opvolgen, hoe groter de verspreiding van eigendom en hoe groter de nood aan controlemechanismen (Chrisman et al., 2004). Professionalisering kan het agency probleem tussen actieve en passieve aandeelhouders mogelijk tegengaan.

Het derde agencyprobleem stelt zich tussen de eigenaar en de schuldeisers van het bedrijf. Schuldeisers proberen hun verlies te beperken door schuldcontracten op te stellen met daarin restrictieve voorwaarden afhankelijk van het risico van het project. Uit een studie door Voordeckers & Steijvers (2006) blijkt dat familiebedrijven een negatieve invloed hebben op financiële indicatoren zoals de capaciteit om een lening terug te betalen. Het hogere risicoprofiel van familiebedrijven is te wijten aan de agency kosten van de 'dark side' van altruïsme (Schulze et al., 2003) en leidt tot

strengere leningsvoorwaarden zoals een hogere interestvoet en meer onderpand (Steijvers & Voordeckers, 2009; Voordeckers & Steijvers, 2006). De aanwezigheid van controlemechanismen in het familiebedrijf, zoals de raad van bestuur, doet deze strenge voorwaarden verminderen (Chrisman et al., 2004). Hieruit kunnen we afleiden dat de prikkel tot resultaatsturing om aan de strenge voorwaarden te voldoen wellicht afneemt naargelang men meer controlemechanismen implementeert en dus meer professionaliseert.

Concluderend kunnen familiebanden ervoor zorgen dat principalen en agenten gelijke doelstellingen en waarden nastreven. Dit "familie-effect" kan agency conflicten voorkomen (Dyer, 2006) en zodoende is de nood aan controlemechanismen lager in familiebedrijven (Jensen & Meckling, 1976). In tegenstelling wordt door anderen beweerd dat het familiebedrijf helemaal geen efficiënte bedrijfsvorm is (Fan & Wong, 2002; Morck, Shleifer, & Vishny, 1988). Familiebedrijven met een sterke focus op familiale doelstellingen worden mogelijk geconfronteerd met hogere agency kosten. Door de opname van niet-familiale personen in het familiebedrijf en door de implementatie van formele controlesystemen kan professionalisering er in familiebedrijven voor zorgen dat de focus op de financiële doelstellingen toeneemt en agency risico's verminderen (Chrisman et al., 2004; Dyer, 1989; Flamholtz & Randle, 2007; Schulze et al., 2003). Afhankelijk van haar focus ondervindt een familiebedrijf motieven om aan resultaatsturing te doen. Vandaar is het interessant om na te gaan in welke mate professionalisering bijdraagt aan de getrouwheid van de jaarrekening van een familiebedrijf. Deze relatie zal in de volgende hoofdstukken verder onderzocht worden.

---

### 2.3.2 SOCIOEMOTIONAL WEALTH

In de vorige sectie werd reeds duidelijk dat familiebedrijven meestal veel belang hechten aan hun familiale doelstellingen. Zij streven vooral naar het voortbestaan van de onderneming op lange termijn zodat het familiebedrijf kan overgaan in de volgende generaties (Gersick et al., 1997). Naast financiële en operationele doelstellingen worden familiebedrijven gestuurd door niet-economische, familiale doelstellingen. Familiebedrijven zijn soms zelfs bereid om deels hun financiële welvaart op te geven om deze niet-economische familiale doelstellingen te bereiken. Dit concept wordt in de literatuur socioemotional wealth genoemd (Gómez-Mejía et al., 2007) en kan zich voordoen in verschillende vormen zoals altruïsme, het behoud van sociaal kapitaal van het familiebedrijf, de familiale verplichtingen wegens bloedbanden in plaats van strikte criteria, het uitoefenen van invloed en controle, het behoud van de familiodynamie en de voldoening die men haalt uit het behoren tot een groep (Schulze et al., 2003). Voor een familie staat het verliezen van haar socioemotional wealth gelijk aan een vermindering van de familiale status en heeft men het gevoel dat men niet kan voldoen aan de verwachtingen van de familie (Gomez-Mejia, Haynes, Nunez-Nickel, Jakobson, & Moyano-Fuentes, 2007). Vandaar zal de familie acties ondernemen om haar welvaart veilig te stellen, zelfs indien dit negatieve financiële gevolgen heeft. Familiebedrijven die veel belang hechten aan hun familiale doelstellingen zijn bereid om meer risico te nemen op slechte financiële prestaties om hun doelstellingen te bereiken. Wanneer het familiebedrijf geconfronteerd wordt met slechte financiële prestaties, tonen Stockmans, Lybaert en Voordeckers (2010) aan dat het bedrijf aan opwaartse resultaatsturing zal doen om deze slechte prestaties te verbergen. Volgens de auteurs kan socioemotional wealth een motief zijn voor resultaatsturing in familiebedrijven. In hoofdstuk vijf behandelen we de motieven voor resultaatsturing in familiebedrijven nader.

---

### 2.3.3 GROEITHEORIE

Uit de bovenstaande theorieën kunnen we afleiden dat verschillende relaties en resultaten in een familiebedrijf afhankelijk zijn van de levensfase van het bedrijf (Chrisman et al., 2004; Dyer, 2006). Rostow (1960) definieert het concept economische groei. Zijn groeitheorie analyseert het ontwikkelings- en groeiproces van een onderneming doorheen vijf verschillende stadia in haar levenscyclus. Het gebruik van formeel bestuur en administratieve controlesystemen kan gerelateerd worden aan de complexiteit van het bedrijf. Hoe complexer de organisatie, hoe groter de behoefte aan formeel management en formele systemen (Rostow, 1960). Volgens Gersick et al. (1997) zijn er in een familiebedrijf drie groeistadia betreffende eigenaarschap, namelijk the founder(s) stage, the sibling partnership stage en the cousin confederation stage. In het eerste stadium wordt het bedrijf volledig beheerd en bestuurd door de oprichters. Vanzelfsprekend hecht men in dit stadium het meeste belang aan socioemotional wealth (Gomez-Mejia et al., 2007). In deze fase speelt de familie de grootste rol, is men persoonlijk het sterkst betrokken bij het familiebedrijf en heeft men het meeste controle over het bedrijf. Bijgevolg is men in dit stadium het minst bereid om de familiale controle op te geven (Gomez-Mejia et al., 2007) en is het niveau van professionalisering het laagst (Rostow, 1960). De bedrijven in deze fase krijgen volgens Stockmans et al. (2010) de grootste prikkel tot opwaartse resultaatsturing bij slechte prestaties aangezien zij het meeste waarde hechten aan hun socioemotional wealth. In het tweede stadium, the sibling partnership, worden het bestuur en beheer overgedragen aan de kinderen van de oprichters van het bedrijf. Aangezien er nu meer leden betrokken zijn bij het bestuur van het bedrijf ontstaat de behoefte tot formeel bestuur en tot professionalisering. In dit stadium is het belangrijk dat men genoeg aandacht schenkt aan de communicatie tussen familieleden en het behoud van harmonie tussen de oprichters en opvolgers. Ten laatste is er nog het cousin confederation stadium, ook wel cousin consortium of familiedynastie genoemd. In dit stadium is het bestuur van het familiebedrijf het meest complex, aangezien er veel familieleden zowel direct als indirect betrokken zijn bij het bedrijf. De passieve familiale aandeelhouders kunnen vergeleken worden met externe investeerders in publieke bedrijven (Schulze et al., 2003). Zij besteden meer aandacht aan financiële doelstellingen dan actieve familieleden aangezien zij een zo hoog mogelijk dividend willen ontvangen (Stockmans et al., 2010). Omdat veel van de familieleden - inclusief kinderen, neven en nichten, aangetrouwden, enzovoort - tot verschillende generaties en takken van de familie behoren, bestaat de kans dat zij verschillende ideeën hebben over hoe het bedrijf bestuurd moet worden en welke strategie men moet volgen. Hier is de kans op conflicten het grootst. Daarom is het belangrijk dat men duidelijk de rol van ieder familielid definieert, een duidelijke familievisie en -missie formuleert en conflicten zo goed mogelijk opvolgt en oplost. In dit laatste stadium is de nood aan professionalisering het hoogst (Rostow, 1960). Dienvolgens zal de focus op familiale doelstellingen afnemen en zal men zich meer gaan focussen op de financiële doelstellingen (Dyer, 1989). We kunnen dus stellen dat de evolutie van een familiebedrijf doorheen haar levenscyclus een drijfveer creëert tot professionalisering (Flamholtz & Randle, 2007; Gabrielsson, 2007; Gersick et al., 1997). In het volgende hoofdstuk komt het professionaliseringsconcept aan bod.

In deze studie wordt onderzocht of professionalisering kan bijdragen aan het getrouwe beeld van de jaarrekening van een familiebedrijf. Er wordt nagegaan of er een relatie bestaat tussen het professionaliseringsconcept en de mate van resultaatsturing in familiebedrijven. Daarom wordt er in dit hoofdstuk eerst besproken wat professionalisering inhoudt.

Uit een studie door Songini (2006) blijkt dat de meeste familieleden in het familiebedrijf een functie vervullen als directeur, CEO, lid van de raad van bestuur of algemeen manager. Vaak associeert men professionalisering enkel met de opname van een externe, niet-familiale manager in het familiebedrijf (Klein & Bell, 2007; Zhang & Ma, 2009). Hieruit volgt echter een verkeerde assumptie dat familieleden inherent niet-professionele managers zijn en dat het bedrijf enkel kan groeien als zij vervangen worden door niet-familiale managers (Dekker et al., 2013). Bovendien zou een familiebedrijf volgens deze stelling door het aanwerven van een niet-familiale manager van de ene dag op de andere 'professioneel' kunnen worden. De vereenvoudiging van het professionaliseringsconcept wordt vaak ten onrechte gemaakt. Toch was deze enge benadering tot voor kort de enige manier waarop professionalisering in de academische literatuur werd bekeken (Daily & Dollinger, 1993; Duréndez et al., 2007; Klein & Bell, 2007; Zhang & Ma, 2009).

Een andere populaire benadering van professionalisering omvat de evolutie van een onderneming doorheen haar levenscyclus. Deze evolutie creëert namelijk een drijfveer tot professionalisering (Flamholtz & Randle, 2007; Gabrielsson, 2007; Gersick et al., 1997). De groeitheorie (Rostow, 1960) stelt dat hoe meer een onderneming groeit, hoe complexer haar bedrijfsoperaties worden en hoe groter de nood aan professionalisering is. Deze noodzaak vertaalt zich zowel in professioneel management (Gedajlovic, Lubatkin, & Schulze, 2004) als in het invoeren van formele controlesystemen (Flamholtz & Randle, 2007), de opname van externe personen in het bestuur (Songini, 2006) en delegatie van controle en decentralisatie van het beslissingsproces (Chua et al., 2009; Stewart & Hitt, 2012). De complexiteit van de omgeving waarin het bedrijf zich begeeft speelt eveneens een rol. Een succesvolle markt trekt nieuwe concurrenten, imitators en andere innoverende bedrijven aan (Gedajlovic et al., 2004). Hierdoor ontstaat een complexere en dynamische omgeving en zodoende heeft het bedrijf meer behoefte aan strategische planning en managementcontrolesystemen om bedreigingen en kansen uit de omgeving goed op te vangen (Gnan & Songini, 2003). Bijgevolg moet het professionaliseringsconcept veel ruimer geïnterpreteerd worden dan enkel de opname van een externe, niet-familiale manager (Dekker et al., 2013; Flamholtz & Randle, 2007; Stewart & Hitt, 2012).

Professionalisering zal in de volgende sectie eerst benaderd worden in de enge zin, namelijk door de opname van een niet-familiale manager of CEO. Vervolgens beschrijven we professionalisering in de tweede sectie volgens een meer multidimensionaal perspectief dat dichter aansluit bij de realiteit. Dit perspectief stelt dat een familiebedrijf kan professionaliseren aan de hand van vijf verschillende dimensies (Dekker et al., 2013), namelijk door het invoeren van financiële controlesystemen, door niet-familiale personen te betrekken bij het management en bestuur van de onderneming, door het invoeren van formele controlesystemen voor human resources, door decentralisatie van controle en door de werkzaamheid van de bedrijfstop te verhogen.



### 3.1 PROFESSIONALISERING IN DE ENGE ZIN

Professionalisering wordt in de academische literatuur vaak gedefinieerd als de opname van een externe, niet-familiale manager in het familiebedrijf (Daily & Dollinger, 1993; Duréndez et al., 2007; Klein & Bell, 2007; Zhang & Ma, 2009). De externe, niet-familiale manager bezit namelijk exclusieve eigenschappen zoals gespecialiseerde technische kennis (Corbetta & Salvato, 2004) en formele zakelijke opleiding (Dyer, 1989). Hieruit volgt echter een verkeerde assumptie dat familieleden inherent niet-professionele managers zijn en dat het bedrijf enkel kan groeien als zij vervangen worden door niet-familiale managers (Dekker et al., 2013). Toch wordt deze vorm van professionalisering hier kort ingeleid aangezien deze vorm ook terugkomt in één van de vijf dimensies van het multidimensionaal perspectief van professionalisering.

Aan de basis van het professionaliseringsconcept ligt de definitie van Schein (1968). Hij tracht in zijn werk te begrijpen op welke manier een individu beïnvloedt wordt wanneer hij lid wordt van een organisatie. Schein (1968) hanteert vijf criteria voor 'professioneel' management: "(1) *Their actions are driven by a set of general principles or propositions independent of a particular case under consideration; (2) They are deemed to be "experts" in the field of management and to know what is "good" for the client; (3) Their relationships with clients are considered helpful and objective; (4) They gain status by accomplishment as opposed to status based on ties to the family; (5) They belong to voluntary associations of fellow professionals.*"

Dyer (1989) bestudeert de integratie van externe, niet-familiale managers in familiebedrijven en concludeert dat zij voor nieuwe vaardigheden en waarden in het familiebedrijf zorgen. Zij verleggen de focus op familiale waarden naar een focus op de bedrijfswaarden. Het doel van de opname van een niet-familiale manager is niet enkel om het managementteam minder familiaal te maken, maar ook om de beperkte groep van bekwame familieleden te verbreden en zo meer talent in het bedrijf op te nemen (Le Breton-Miller et al., 2004). Vaak wordt de evolutie van een familiebedrijf doorheen haar levenscyclus als drijfveer tot professionalisering gegeven. Wanneer een familiebedrijf groeit, worden de bedrijfsoperaties complexer (Rostow, 1960) en ontstaat de noodzaak om over te schakelen van ondernemend, familiaal management naar professioneel, niet-familiaal management (Gedajlovic et al., 2004).

Daarnaast wordt de opname van een externe, niet-familiale manager vaak gelinkt aan de opvolgingsproblematiek in familiebedrijven. Vooreerst zijn er tal van familiebedrijven die geen opvolger hebben binnen de familie en daarom genoodzaakt zijn om een niet-familieelid aan te spreken (De Massis, Chua, & Chrisman, 2008; Sharma, Chrisman, & Chua, 2003). Indien er wel sprake is van een mogelijke familiale opvolger, bestaat de kans dat deze persoon niet bereid is om op te volgen, niet voldoende opgeleid is of door de familie niet geaccepteerd wordt als volwaardige opvolger (De Massis et al., 2008). In deze gevallen kan men beslissen om een externe, niet-familiale opvolger aan te nemen. Ten derde kan men een niet-familiale manager aannemen als een tijdelijke oplossing, om bijvoorbeeld twee opeenvolgende generaties te overbruggen (Le Breton-Miller et al., 2004). Zo kan deze manager een lid van de volgende generatie voorbereiden op zijn toekomstige taak binnen het bedrijf. Le Breton-Miller et al. (2004) geven aan dat er een positief verband bestaat tussen de kwaliteit van de relatie tussen de manager en zijn opvolger en het succes van de opvolging.

Verder kan de niet-familiale manager als een neutrale partij dienen om conflicten tussen familieleden te vermijden (Klein & Bell, 2007). Hoe meer generaties betrokken zijn bij het

familiebedrijf, hoe zwakker de familieband wordt en hoe meer iedere tak van de familie de behoeften van het eigen gezin vooropstelt (Songini, 2006; Gersick et al., 1997). In deze bedrijven stijgt het risico op interfamiliale conflicten, waardoor het moeilijker wordt om één centraal gedeelde visie te behouden. Onafhankelijke, niet-familiale personen kunnen hier een bemiddelende functie verzorgen en zo zal de kans dat het familiebedrijf voornamelijk op familiale doelstellingen focust afnemen (Dyer, 1989; Lubatkin et al., 2005).

In de academische literatuur bestaat er een tweede denkwijze waarin de opname van niet-familiale personen in het management of in het bestuur van het familiebedrijf net voor problemen zorgt. Wanneer familiebedrijven beslissingsbevoegdheid overdragen aan niet-familiale personen kunnen er agency problemen ontstaan (Chua et al., 2009). De niet-familiale manager heeft meestal geen belang in het eigendom van het familiebedrijf en zal dus eerder geneigd zijn om zijn eigenbelang na te streven waardoor er sprake is van moral hazard (Lubatkin et al., 2005). Daarnaast kan de principaal niet alle capaciteiten en inspanningen van de niet-familiale CEO observeren waardoor men te kampen heeft met adverse selection (Chua et al., 2009). Om de belangen van de familie en de manager overeen te stemmen geeft men deze laatste vaak een prestatiegerichte verloning (Chua et al., 2009). Een niet-familiale manager ontwikkelt hierdoor een korte termijn visie aangezien het prestatiegerichte loon meestal afhankelijk is van de korte termijn winst van de onderneming (Chrisman et al., 2005). Familiebedrijven daarentegen houden bij het nemen van strategische beslissingen een lange termijn horizon voor ogen. Yang (2010) toont aan dat niet-familiale CEO's meer aan resultaatsturing doen dan familiale CEO's. Een mogelijke verklaring zou de prikkel door het verloningscontract kunnen zijn. Westhead, Howorth en Cowling (2002) tonen aan dat niet-familiale bestuurders teveel focussen op de financiële prestaties van het familiebedrijf en te weinig belang hechten aan de niet-financiële doelstellingen van de familie. Ook dit zou aanleiding kunnen geven tot resultaatsturing. Stockmans et al. (2010) daarentegen besluiten dat niet-familiale managers in een familiebedrijf niet genoeg macht hebben om familiale beslissingen te beïnvloeden en daarbij de familiale doelstellingen terug te dringen.

Concluderend bestaat er in de literatuur een onverdeeldheid omtrent de opname van een niet-familiale manager in het familiebedrijf. Enerzijds kan een deze manager voor meer vaardigheden, ervaring en talent in het familiebedrijf zorgen (Dyer, 1989). Hij kan tal van problematieken in familiebedrijven voorkomen en oplossen. De opname van extern, niet-familiaal management of bestuur kan in familiebedrijven voor betere prestaties zorgen aldus Dekker et al. (2014). Anderzijds geven Chua et al. (2009) aan dat familiebedrijven met extern, professioneel management mogelijk minder goed presteren. Dit is volgens hen te wijten aan tal van agency kosten; familiebedrijven hebben moeilijkheden bij het beoordelen van niet-familiale managers en deze managers hebben een lagere betrokkenheid bij het bedrijf. De Code Buysse II (2009) adviseert familiebedrijven om spelregels vast te leggen in het familiaal charter, zoals de rol van niet-familieleden in het familiebedrijf. De onverdeeldheid in de literatuur vraagt om verder onderzoek. Vandaar zullen wij onder andere de relatie tussen resultaatsturing en de opname van een niet-familiale manager in het familiebedrijf nader onderzoeken.

### 3.2 PROFESSIONALISERING IN DE BREDE ZIN

Dyer (1989) was een van de eersten om af te wijken van de enge benadering van professionalisering. Hij definieert professioneel management aan de hand van de definitie van Schein (1968) en beschouwt zowel familieleden als niet-familieleden als potentiële professionele managers. Ook Hall & Nordqvist (2008) wijken af van de enge definitie van professionalisering. Zij beschouwen professioneel management in een familiebedrijf als: "(1) *An in-depth enough understanding of the owner family's dominant goals and meanings of being in business (i.e., cultural competence)*; (2) *To be able to make effective use of relevant education and experience (i.e., formal competence) in a particular family business.*" Hieruit volgt dat zowel familiale als niet-familiale managers professionele managers kunnen zijn.

Recent hebben enkele auteurs het professionaliseringsconcept binnen familiebedrijven proberen te verbreden. Zoals reeds aangegeven door de agency theorie kunnen familiebedrijven kampen met verschillende agency problemen rond altruïsme, zelfcontrole, free riding, ineffectief management, belangenverschillen tussen familieleden, nepotisme en onredelijkheid (Schulze et al., 2003). Formele controlesystemen kunnen deze problemen deels tegengaan en zo kan professionalisering agency kosten beperken (Jensen & Meckling, 1976). Formele bestuursystemen worden door Songini (2006) aangegeven als een vorm van professionalisering. Zij beschouwt onder meer de raad van bestuur, formele strategische planning, controlesystemen en niet-familiaal management als onderdelen van het professionaliseringsproces. Ook Flamholtz & Randle (2007) beschrijven dit proces, in de context van niet-familiale ondernemingen, aan de hand van de implementatie van formele planning, regelmatig geplande vergaderingen, duidelijk gedefinieerde verantwoordelijkheden, systemen om prestaties te meten, formele training, ontwikkeling van het management en de implementatie van formele bestuursstructuren en controlesystemen. Chua et al. (2009) sluiten hierbij aan en nemen de ontwikkeling van controlesystemen, zoals formele evaluatie- en verloningssystemen, op in het professionaliseringsproces. Daarnaast stellen zij dat professionalisering gepaard gaat met een verandering in het uitoefenen van gezag.

Uit literatuuronderzoek blijkt dat professionalisering een breed concept is en dat het zeker niet vereenvoudigd mag worden tot de tewerkstelling van extern, niet-familiaal management. Een recente studie door Dekker et al. (2013) heeft getracht het professionaliseringsconcept te omvatten in vijf onafhankelijke dimensies. De vijf dimensies die uit hun empirisch onderzoek naar boven kwamen zijn (1) financiële controlesystemen, (2) betrekking van niet-familiale personen in management- en bestuursystemen, (3) human resource controlesystemen, (4) decentralisatie van controle en bevoegdheden en (5) werkzaamheid van de bedrijfstop. Familiebedrijven kunnen bijgevolg hun niveau van professionalisering laten stijgen of dalen door één of meerdere van deze dimensies aan te passen (Dekker et al., 2013). In dit onderzoek maken wij gebruik van deze interpretatie voor professionalisering aangezien het de meest ruime interpretatie van het begrip is die momenteel beschikbaar is in de academische literatuur. Hieronder zullen we kort elke dimensie bespreken.

---

### 3.2.1 FINANCIËLE CONTROLESYSTEMEN

In de traditionele familiebedrijven, die bestuurd worden door hun familiale eigenaar, is een financieel boekhoudsysteem meestal het enige formele controlemechanisme dat aanwezig is in de organisatie (Moore & Mula, 2000). Toch zijn formele financiële controlemechanismen, zoals het gebruik van budgetten en systemen om budgetten en de bedrijfsprestaties te evalueren, een eerste stap naar een professionelere organisatie. Moore & Mula (2000) tonen aan dat wanneer familiebedrijven zich verder ontwikkelen in hun levenscyclus, zij meer en meer gebruikmaken van formele boekhoudsystemen en standaarden toepassen om de output te controleren. Financiële controlesystemen, zoals budgetsystemen en prestatie-evaluatiesystemen, zijn een nuttig hulpmiddel en een objectieve informatiebron bij het beslissingsproces en bij de financiële planning in het bedrijf (De Lema, Garcia & Duréndez, 2007). Songini (2006) geeft aan dat management accounting het meest gebruikte controlemechanisme is in familiebedrijven. Overigens bevestigt zij dat er een relatie bestaat tussen de aanwezigheid van strategische planning en controlemechanismen en de complexiteit van de organisatie. Zij toont aan dat bedrijven naargelang zij complexer worden, meer gebruikmaken van mechanismen zoals management accounting, standard costing, rapportering aan het management en investeringsanalyse. Deze mechanismen worden vooral gebruikt bij het meten van bedrijfsprestaties en bij het overdragen van bevoegdheden. Giovannoni et al. (2011) stellen dat management accounting het bedrijf helpt om kennis over te dragen doorheen verschillende generaties en tussen de familie en het managementteam. Hierdoor ontstaat duidelijkheid omtrent de prioriteiten, de waarden en de visie van het familiebedrijf. Eveneens worden de financiële processen beter begrepen en kunnen zij beter geëvalueerd worden. In de context van deze studie zou men kunnen verwachten dat financiële systemen een hulpmiddel zijn bij het opsporen van boekhoudkundige onregelmatigheden. We kunnen aldus verwachten dat familiebedrijven met sterk ontwikkelde financiële controlesystemen minder mogelijkheden hebben om aan resultaatsturing te doen.

---

### 3.2.2 NIET-FAMILIALE BETROKKENHEID IN HET MANAGEMENT EN/OF BESTUUR

Deze dimensie van professionalisering sluit aan bij sectie 3.1, waarin werd aangegeven dat een niet-familiale manager of CEO een familiebedrijf kan helpen om te professionaliseren. Wanneer een familiebedrijf groeit, worden de bedrijfsoperaties complexer (Rostow, 1960) en ontstaat de behoefte aan extern, niet-familiaal management (Gedajlovic et al., 2004). Een tweede optie om de professionaliteit van de bedrijfsleiding te verhogen is om externe, niet-familiale leden op te nemen in de raad van bestuur. Volgens Code Buyse II (2009) vormen externe leden een manier om de werking van de raad van bestuur te optimaliseren. Onder externe bestuurders bedoelt men bestuurders die niet tot het management behoren en evenmin een controlerende aandeelhouder zijn. Het belangrijkste voordeel van niet-familieleden is dat zij een objectieve kijk hebben op het familiebedrijf (Code Buyse II, 2009). Stewart & Hitt (2012) geven aan dat de opname van niet-familieleden in de raad van bestuur zorgt voor meer diversiteit en ervaring binnen de raad. Bovendien vergemakkelijken zij het verkrijgen van schuldcontracten (Chrisman et al., 2004; Steijvers & Voordeckers, 2009). Hieruit volgt dat een familiebedrijf met een sterke niet-familiale betrokkenheid in haar bestuursystemen, minder motieven heeft om aan resultaatsturing te doen.

---

### 3.2.3 HUMAN RESOURCE CONTROLEMECHANISMEN

Niet alleen formele financiële controlemechanismen hebben een positieve invloed op de professionalisering van het familiebedrijf, maar ook het gebruik van formele controlemechanismen voor human resources zorgen voor een professionelere organisatie. Familiebedrijven kunnen te kampen krijgen met agency problemen zoals altruïsme en nepotisme. Hierdoor ondervinden zij moeilijkheden om de prestaties van familiaal personeel op een objectieve manier te evalueren (Schulze et al., 2003). Overigens worden er soms irrelevante criteria gebruikt bij het aanwerven van personeel (Dyer, 2006). Tsao et al. (2009) tonen aan dat familiebedrijven door het gebruik van uitgebreide selectieprocedures bij sollicitaties, in-house training en ontwikkeling, evaluatie, job enrichment en empowerment van werknemers, beter presteren dan niet-familiebedrijven. Wanneer familiebedrijven deze 'high-performance work systems' niet toepassen, bestaat er volgens de auteurs een negatieve relatie tussen familiebeheer en de bedrijfsprestaties. Daarnaast tonen Duréndez, Garcia & Madrid (2008) aan dat professioneel bestuurde familiebedrijven meer inspanningen doen om hun werknemers gemotiveerd te houden. Dit doen zij door gebruik te maken van trainingsprogramma's en door de ontwikkeling van interne promotieplannen. Daarenboven kan het bedrijf goede werkkrachten behouden waardoor zowel de prestaties van de werknemers als die van het bedrijf verbeteren (Duréndez et al., 2008). Bijgevolg verwachten we in het kader van dit onderzoek dat familiebedrijven met sterk ontwikkelde human resource controlesystemen minder geprikkeld worden om aan resultaatsturing te doen.

---

### 3.2.4 DECENTRALISATIE VAN CONTROLE

Wanneer een bedrijf groeit, wordt decentralisatie van controle onvermijdelijk (Duréndez et al., 2007) en vindt er een verandering plaats in de manier waarop gezag uitgeoefend wordt (Chua et al., 2009). Het familiebedrijf begeeft zich in een complexere omgeving en evolueert naar een professioneel bedrijf (Rostow, 1960). Omdat ondernemers niet langer in staat zijn om alles zelf te overzien, moeten zij hun gezag en verantwoordelijkheden overdragen aan managers (Hofer & Charan, 1984). Dit kan leiden tot bepaalde agency problemen (Jensen & Meckling, 1976). De managers moeten gemotiveerd worden om de juiste bedrijfsstrategie te hanteren (Chua et al., 2009). Zodoende kan men toezicht en controlesystemen implementeren om zeker te zijn dat het gedrag van de managers in lijn ligt met de doelstellingen van het familiebedrijf (Flamholtz & Randle, 2007; Schulze et al., 2003). Hier tegenoverstaand is er op het vlak van bedrijfsefficiëntie een daling in agency kosten door decentralisatie van bevoegdheden en controle (Chua et al., 2009; Gedajlovic et al., 2004). Wanneer bevoegdheden overgedragen worden aan enkele personen, ontstaat er een vorm van wederzijdse controle (Fama & Jensen, 1983). Hierdoor zullen fouten of inefficiënties sneller ontdekt worden waardoor het bedrijf efficiënter kan werken (Stewart & Hitt, 2012). Wanneer agenten zien dat de evaluatie van hun prestaties onvertekend is dan vermindert dit hun onzekerheid over de payoff van hun inspanningen en kunde (Fama & Jensen, 1983). Er is niet langer één persoon verantwoordelijk voor alle genomen beslissingen, maar iedereen draagt een bepaalde verantwoordelijkheid (Flamholtz & Randle, 2007). Decentralisatie van controle en delegatie van beslissingsbevoegdheid zijn bovendien vereist opdat een niet-familiale manager zijn taak volledig kan uitvoeren en de prestaties van het bedrijf kan verbeteren (Moores & Mula, 2000). Dekker et al. (2014) tonen aan dat de opname van

niet-familiaal management of bestuur een positief effect heeft op de prestaties van het bedrijf, op voorwaarde dat er in het familiebedrijf een decentralisatie van controle is. Extern management moet dus voldoende controle en beslissingsbevoegdheid toegewezen krijgen opdat zij effectief kunnen werken en opdat het professionaliseringsproces volledig kan ontplooiën. Tot slot tonen Bakalis, Joiner en Zhou (2007) aan dat decentralisatie van controle en delegatie van beslissingsbevoegdheid positief gerelateerd zijn met bedrijfsprestaties en werknemerstevredenheid.

---

### 3.2.5 WERKZAAMHEID VAN DE BEDRIJFSTOP

De vijfde en laatste dimensie van professionalisering omvat de werkzaamheid van de bedrijfstop. We beschouwen de bedrijfstop als bestaande uit twee delen, namelijk de raad van bestuur en het managementteam.

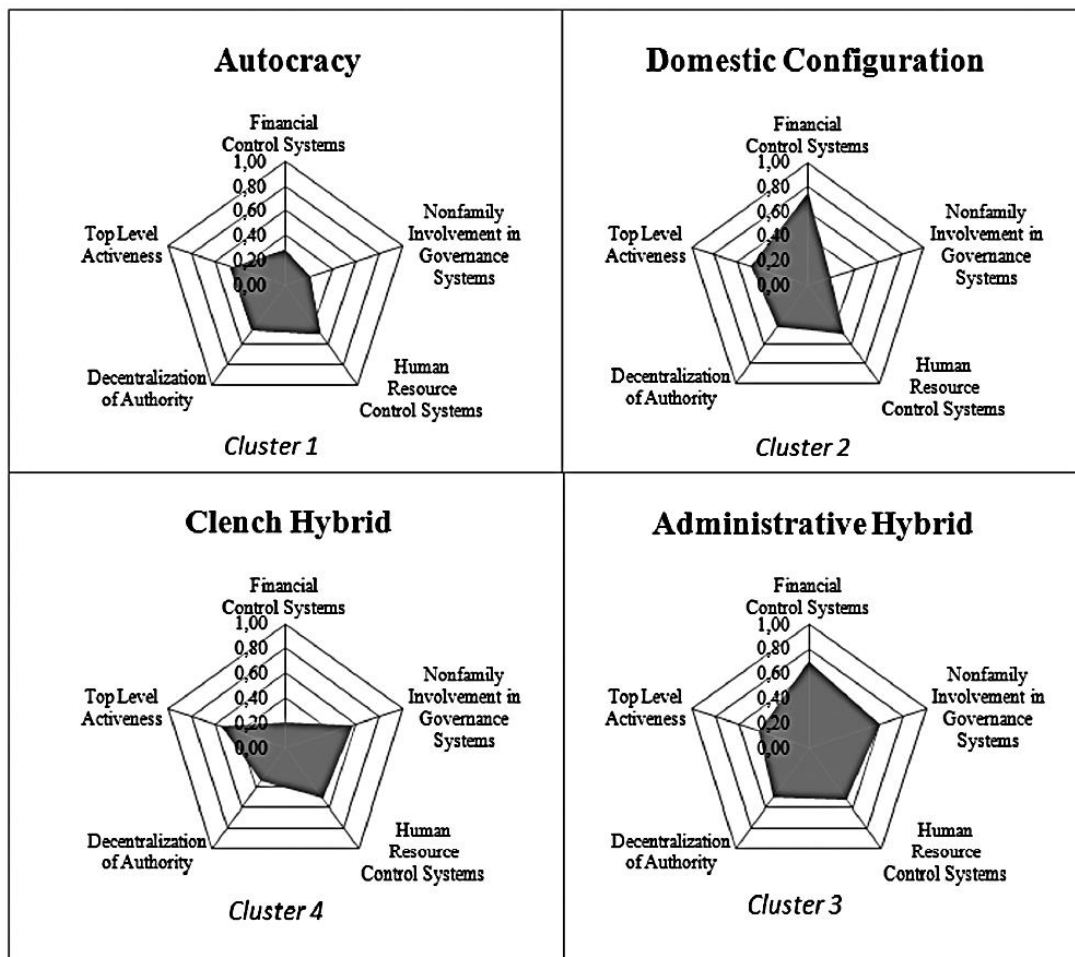
Code Buysse II (2009) adviseert niet-beursgenoteerde ondernemingen om een actieve raad van bestuur op te richten. Hieronder verstaat men een raad die frequent vergadert en zich zowel bezighoudt met het maken en evalueren van belangrijke strategische beslissingen als controle uitoefent en advies geeft aan het management. De agency theorie stelt dat de raad van bestuur een zeer sterk intern controlemechanisme is (Fama & Jensen, 1983). Gabrielsson (2007) geeft aan dat een raad van bestuur kleine bedrijven kan helpen om kansen te ontdekken in nieuwe markten of nieuwe producten te ontwikkelen. Daarnaast kan de raad van bestuur een hulp zijn voor de niet-familiale CEO wanneer hij strategische beslissingen wil nemen die goed zijn voor het bedrijf maar niet ondersteund worden door de familie (Blumentritt, Keyt, & Astrachan, 2007). Songini (2006) toont aan dat er een significant positieve relatie bestaat tussen de winstgevendheid van een familiebedrijf en het gebruik van strategische planning en de aanwezigheid van een raad van bestuur in het bedrijf. Corbetta & Salvato (2004) beweren het tegengestelde. Zij stellen dat wanneer een familiebedrijf de grootte en activiteiten van haar raad van bestuur uitbreidt en de hoeveelheid niet-familieleden verhoogt, de bedrijfsprestaties niet noodzakelijk verbeteren. Familiebedrijven waar een grote betrokkenheid heerst en waar de waarden van eigenaars en managers grotendeels overeenkomen, hebben volgens hen minder nood aan een raad van bestuur.

Ten tweede haalt de Code Buysse II (2009) het belang van een performant management aan. De taak van het management is om de ondernemingsstrategie die bepaald werd door de raad van bestuur uit te voeren. Verder moeten zij de raad van bestuur informeren omtrent de bedrijfsprestaties opdat de raad de implementatie van de strategie kan evalueren en de strategie kan aanpassen indien nodig. Hoe hoger de werkzaamheid van het management, hoe beter de communicatie met de raad van bestuur en hoe beter de raad de bedrijfsprestaties kan opvolgen. De Code Buysse II (2009) raadt familiebedrijven aan om een familieforum en familiaal charter vast te leggen. Het familieforum dient als platform voor communicatie, informatie en in voorkomend geval consultatie in verband met het familiebedrijf. In het familiaal charter worden een aantal spelregels vastgelegd met betrekking tot de familiale waarden en visie, het eigendom van het familiebedrijf, de financiële doelstellingen, het familiaal bestuur, de communicatie in het bedrijf en de vorming van familieleden. Deze twee documenten kunnen een leidraad zijn bij het bestuur en management van de onderneming.

Concluderend stellen we dat de nood aan en de mate van professionalisering afhankelijk zijn van de situatie waarin het familiebedrijf zich bevindt. Deze situatie omvat tal van aspecten, namelijk de concurrentie, de groeifase, de markt, het stadium in de levenscyclus, de complexiteit, de generatie van het bedrijf, enzovoort. Er zijn zowel voor- als tegenstanders van professionalisering. Durendez, Garcia en Madrid (2008) tonen aan dat familiebedrijven die bestuurd worden door niet-familiale managers beter presteren dan familiebedrijven die bestuurd worden door de eigen familie. Deze bedrijven zijn in het algemeen groter, hebben meer capaciteit om te innoveren en beschikken over een beter beleid betreffende human resources. Dino et al. (2001) tonen aan dat familiebedrijven die gebruikmaken van formele bestuurssystemen beter presteren dan bedrijven die geen gebruik maken van deze systemen. Ook Tsao et al. (2009) vinden een positieve relatie tussen het gebruik van 'high-performance work systems' en bedrijfsprestaties. In een recent onderzoek door Dekker et al. (2014) werden de vijf dimensies van professionalisering gelinkt aan de prestaties van het familiebedrijf. De auteurs concluderen dat niet-familiale betrokkenheid, HR-controlesystemen en decentralisatie van controle een positief effect hebben op de bedrijfsprestaties. Niet alle familiebedrijven zullen deze formele systemen in dezelfde mate toepassen. Vandaar kunnen we, op basis van het professionaliseringsconcept, familiebedrijven in vier groepen verdelen. Deze groepen worden in het volgende hoofdstuk besproken.

Zoals reeds besproken werd in het voorgaande hoofdstuk omtrent professionalisering, omvat het professionaliseringsconcept vijf verschillende dimensies. Deze dimensies zijn financiële controlesystemen, de opname van niet-familiale personen in management- en bestuursystemen, HR-controlesystemen, decentralisatie van autoriteit en werkzaamheid van de bedrijfstop. Kortom, familiebedrijven kunnen hun niveau van professionalisering aanpassen door één of meerdere van deze dimensies te veranderen. Familiebedrijven zijn dus geen homogene groep en onderscheiden zich van elkaar door de manier waarop zij professionaliseren, maar ook door de mate waarin zij professionaliseren. Op basis van de vijf dimensies van professionalisering werden in een onderzoek door Dekker et al. (2013) familiebedrijven verdeeld in vier exclusieve groepen. Elke groep geeft een bepaald professionaliseringsprofiel weer. Bijgevolg wordt er in deze studie een onafhankelijke variabele gebruikt die deze vier professionaliseringsprofielen representeert. Deze variabele wordt weergegeven als drie binaire dummy variabelen die het type bedrijf weerspiegelen.

FIGUUR 4: VIER PROFESSIONALISERINGSPROFIELEN IN EEN VIJFDIMENSIONAAL FRAMEWORK



Bron: Dekker, J.C., Lybaert N., Steijvers, T., Depaire, B., & Mercken, R. (2013). Family firm types based on the professionalization construct: Exploratory research. *Family Business Review*, 26(1), 81-99.



#### 4.1 AUTOCRACY

De eerste groep familiebedrijven scoort relatief laag op alle vijf de dimensies van professionalisering. Er worden weinig of geen niet-familiale personen bij het management en bestuur van de onderneming betrokken waardoor de controle sterk gecentraliseerd is rond de eigen familie. Deze groep maakt in beperkte mate gebruik van formele financiële en HR-controlesystemen. De activiteit van het managementteam en de raad van bestuur is laag, meestal is de raad van bestuur enkel aanwezig om te voldoen aan wettelijke verplichtingen. Bijgevolg representeert dit profiel de typische familiebedrijven die bestuurd worden door hun familiale eigenaar.

#### 4.2 DOMESTIC CONFIGURATION

Het tweede profiel wordt gekarakteriseerd door de implementatie van grote hoeveelheden formele controlesystemen. Dit zijn zowel financiële controlesystemen zoals outputcontrole, budgetcontrole en de evaluatie van financiële prestaties, als human resource controlesystemen. Toch is deze groep in grote mate vergelijkbaar met de eerste groep, aangezien hier de controle nog steeds voor het grootste deel in handen is van de familie. De aanwezigheid van niet-familiale leden in het bestuur en management is aanzienlijk laag. Ook de activiteit van het topmanagement en de decentralisatie van controle liggen in deze groep op vergelijkbare hoogte als in de het Autocracy profiel.

#### 4.3 CLENCH HYBRID

In de derde groep familiebedrijven ligt de opname van niet-familiale leden in het bestuur en het management aanzienlijk hoger dan in de vorige twee groepen. De familie speelt in dit type familiebedrijven een minder dominante rol. Toch omvat dit profiel in vergelijking met de andere profielen bedrijven die zeer weinig of geen gebruik maken van financiële en HR controlesystemen. Hieruit volgt dat deze bedrijven vertrouwen op informele controle zoals gedeelde waarden, sterke familiebanden en loyaliteit. De decentralisatie van autoriteit is lager dan bij de andere groepen. De activiteit van het managementteam en de raad van bestuur daarentegen is relatief hoog.

#### 4.4 ADMINISTRATIVE HYBRID

Het vierde en laatste profiel is het meest geprofessionaliseerde profiel. Net zoals het vorige profiel zijn deze bedrijven opengesteld naar ervaren, niet-familiale managers. Daarnaast is het gezag in dit type bedrijven gedecentraliseerd in plaats van geconcentreerd rond de familiale eigenaar. De raad van bestuur bevat onafhankelijke, niet-familiale leden en vervult net zoals het managementteam een actieve rol binnen het bedrijf. Verder wordt er in grote mate gebruik gemaakt van formele financiële- en HR-controlesystemen. Op basis van de voorgaande literatuur verwachten we dat familiebedrijven naarmate zij meer professionaliseren, minder aan resultaatsturing zullen doen. Vooreerst zullen we in het volgende hoofdstuk het concept resultaatsturing meer in detail uitleggen. Daarna starten we met de opbouw van de hypothesen in hoofdstuk zes, waarbij deze vier profielen een centrale rol zullen spelen.

Net zoals alle andere bedrijven, zijn ook familiebedrijven gebonden aan bepaalde wetten en reglementeringen. Eén van deze reglementeringen is de neerlegging van de jaarrekening bij de Balanscentrale van de Nationale Bank van België (NBB, 2014). Het doel van de jaarrekening bestaat erin informatie te verschaffen over de financiële positie en financiële prestaties van de onderneming. De jaarrekening is een belangrijke bron van informatie voor de stakeholders van de onderneming bij het nemen van economische beslissingen (paragraaf 12 van het IASB-Raamwerk). Zowel aandeelhouders, managers, werknemers, klanten, leveranciers, concurrenten, schuldeisers en de overheid kunnen hun beslissingen baseren op informatie die zij verkrijgen uit de jaarrekening. Eveneens toont de jaarrekening de resultaten van het door het management gevoerde beheer en geeft zij een verantwoording voor de aan het management toevertrouwde middelen. Gebruikers die het beheer of de verantwoording door het management wensen te beoordelen, doen dat om economische beslissingen te kunnen nemen. Deze beslissingen kunnen bijvoorbeeld bestaan uit de herbenoeming of vervanging van het management (paragraaf 14 van het IASB-Raamwerk). Het is dus van groot belang dat de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de werkelijke prestaties van de onderneming (Algemene controlenormen IBR, 2006). Daarom werd de boekhoudwetgeving opgesteld zodat ondernemingen bepaalde regels in acht moeten nemen bij het opmaken van hun jaarrekening.

Het belang van de boekhouding is de voorbije jaren sterk toegenomen. Er wordt steeds meer belang gehecht aan het geven van verantwoording en aan financiële transparantie in het algemeen. Daarenboven heeft de wetgever het noodzakelijk geacht in te grijpen na een aantal belangrijke financiële schandalen door duidelijker in de wetgeving vast te leggen wat van de ondernemingen wordt verwacht inzake boekhoudkundige verplichtingen (Van Hulle, Lybaert, & Maes, 2010). In het verleden zijn er tal van ondernemingen geweest waarvan de jaarrekening helemaal geen getrouw beeld gaf. Denk maar aan boekhoudschandalen uit het recente verleden zoals bij de energiereus Enron, de zuivelfabrikant Parmalat of de brandstofleverancier Shell (van der Hof, 2013). Ook in eigen land kregen we reeds te kampen met dit soort schandalen, zoals het spraaktechnologiebedrijf Lernout & Hauspie dat in het jaar 2000 'ontplofte'. Tot op de dag van vandaag zijn er nog steeds zo'n 19.000 gedupeerde particulieren die naar schatting nog 350 miljoen euro eisen van de directeurs van dit bedrijf (Mijnheer, 2013). Deze ophefmakende boekhoudschandalen hebben er onder meer voor gezorgd dat er heel wat onderzoek gevoerd werd naar de verschillende aspecten van resultaatsturing.

In dit hoofdstuk wordt in eerste instantie getracht om een duidelijke omschrijving te geven van het begrip resultaatsturing. In de eerste sectie wordt er een onderscheid gemaakt tussen de verschillende definities voor resultaatsturing die in de literatuur terug te vinden zijn. Daarna bespreken we de methoden voor resultaatsturing. Vervolgens worden de doelstellingen en motieven voor resultaatsturing toegelicht. Verder behandelen we enkele maatstaven om de mate van resultaatsturing in een bedrijf te bepalen. Aangezien familiebedrijven hun eigen specifieke kenmerken hebben, verschillen hun motieven voor resultaatsturing deels van niet-familiebedrijven. In een volgende sectie wordt het resultaatsturingsgedrag van familiebedrijven vergeleken met niet-familiebedrijven. Niet alle familiebedrijven hechten evenveel waarde aan deze specifieke kenmerken. De laatste sectie behandelt de oorzaken van resultaatsturing in familiebedrijven.

## 5.1 DEFINITIE

Via haar financiële verslaggeving communiceert een bedrijf met al haar betrokken partijen (De Leenheer, 2002). De gerapporteerde winst is naast andere maatstaven zoals omzet, cash flow en groei een belangrijke maatstaf voor de bedrijfsprestaties. Het niveau van de winst wordt beïnvloed door het succes van de onderneming en haar operationele, financiële en investeringsbeslissingen (Vander Bauwhede, Gaeremynck, & Willekens, 2000). Logischerwijs hebben managers er vitaal belang bij hoe het bedrijfsresultaat en de winst gerapporteerd worden (McKee, 2005). Omdat de boekhoudregels toepasbaar zijn op een ruime groep van ondernemingen, heeft de wetgever een bepaalde flexibiliteit ingebouwd. Deze flexibiliteit geeft managers echter de mogelijkheid om de resultaten van de onderneming in een bepaalde richting te sturen of de winst te manipuleren (Vander Bauwhede et al., 2000). Door de keuze van een bepaalde boekhoudtechniek kunnen managers mogelijk hun specifieke doelstellingen bereiken (Scott, 2003).

Earnings management is een zeer ruim begrip. Vandaar zijn er in de wetenschappelijke literatuur heel wat definities terug te vinden. Ronen & Yaari (2008) delen de definities voor earnings management in drie verschillende groepen op basis van de intenties van het management. Deze drie groepen worden beschreven in tabel 1.

TABEL 1: DRIE GROEPEN VAN DEFINITIES VOOR EARNINGS MANAGEMENT

<b>Beneficial earnings management</b>	<b>Beneficial or opportunistic earnings management</b>	<b>Opportunistic earnings management</b>
Earnings management is taking advantage of the flexibility in the choice of accounting treatment to signal the manager's private information on future cash flows.	Earnings management is choosing an accounting treatment that is either opportunistic (maximizing the utility of management only) or economically efficient.	Earnings management is the practice of using tricks to misrepresent or reduce transparency of the financial reports.

Bron: Ronen, J., & Yaari, V. (Eds.). (2008). *Earnings management: emerging insights in theory, practice, and research, 1<sup>st</sup> edition*. New York: Springer Science + Business media.

Hoewel earnings management vaak een negatieve bijklank heeft, is het toch niet altijd nadelig. Zoals Ronen & Yaari (2008) in de eerste groep van definities aangeven, kan earnings management bijvoorbeeld gebruikt worden als een signaalfunctie naar investeerders toe. Beneficial earnings management verbetert namelijk de transparantie van de jaarrekening. Het is een efficiënte methode voor managers om hun persoonlijke verwachtingen over de toekomstige cashflow van de onderneming bekend te maken aan de stakeholders, om zo het resultaat van het bedrijf begrijpelijker te maken en de communicatie tussen managers, aandeelhouders en het publiek te verbeteren (Beneish, 2001; Jiraporn, Miller, Yoon, & Kim, 2008). Een tweede groep van definities omvat opportunistische resultaatsturing. Volgens deze methode proberen managers de financiële verslaggeving aan te passen om zo de stakeholders te misleiden over de resultaten van het bedrijf

(Healy & Wahlen, 1999; Jiraporn et al., 2008). Schipper (1989) definieert opportunistische resultaatsturing als volgt: *"By 'earnings management' I really mean 'disclosure management' in the sense of a purposeful intervention in the external financial reporting process, with the intent of obtaining some private gain."* Deze categorie van definities stelt dat managers de resultaten sturen om een doelstelling in hun eigenbelang of in het belang van het bedrijf te bereiken. Tot slot omvat de derde groep van definities een vorm van earnings management die ofwel beneficial ofwel opportunistisch is. Scott (2003) definieert deze vorm van resultaatsturing als *"...the choice by a manager of accounting policies so as to achieve a specific objective."* De definities in deze groep zijn het breedst gedefinieerd. Men doet aan resultaatsturing om een specifieke doelstelling te bereiken ten voordele van de stakeholders, het management of het bedrijf zelf.

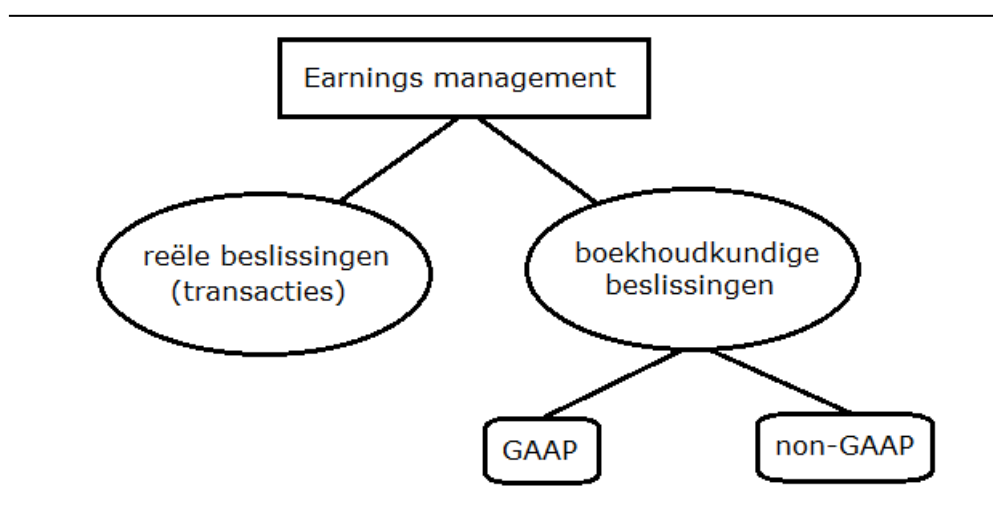
We kunnen earnings management dus beschrijven aan de hand van de intenties van het management. Familiebedrijven hebben echter hun eigen specifieke kenmerken waardoor de intenties van het management niet eenduidig gedefinieerd zijn. Zoals het driecirkelmodel (Tagiuri & Davis, 1982) aangeeft, kunnen familieleden verschillende rollen vervullen in het familiebedrijf. De interactie van deze drie systemen zorgt ervoor dat familiebedrijven zich zowel focussen op familiale als op financiële doelstellingen. Zodoende bestaan er verschillende intenties voor resultaatsturing en is het onderscheid tussen opportunistisch en beneficial earnings management in familiebedrijven niet zo vanzelfsprekend. Familiale aandeelhouders zijn geen homogene groep en bijgevolg kunnen zij tegenstrijdige intenties voor resultaatsturing hebben. Actieve aandeelhouders zullen bijvoorbeeld aan neerwaartse resultaatsturing doen om zichzelf te verrijken en minder dividend te moeten uitkeren aan passieve aandeelhouders. Verder hebben familiebedrijven zowel financiële als familiale doelstellingen, waardoor men mogelijk boekhoudkundige beslissingen neemt op basis van factoren die niet rechtstreeks gerelateerd zijn aan de onderneming. Managers kunnen bijvoorbeeld aan opwaartse resultaatsturing doen om de tussenkomst van niet-familiale stakeholders te vermijden en zo het eigendom van het familiebedrijf binnen de familie te houden (Stockmans et al., 2013).

Hieruit blijkt dat familiebedrijven deels andere doelstellingen hebben bij de bekendmaking van hun financiële informatie dan niet-familiebedrijven. Wij beperken ons in dit onderzoek tot opportunistische resultaatsturing. Er werd gekozen om de definitie van Healy & Wahlen (1999) te gebruiken aangezien het een vrij uitgebreide definitie is die volstaat om tot een goed begrip te komen van het concept resultaatsturing. Deze definitie valt in de groep van opportunistisch earnings management en luidt als volgt: *"Earnings management occurs when managers use judgment in financial reporting and in structuring transactions to alter financial reports to either mislead shareholders about the underlying economic performance of the company or to influence contractual outcomes that depend on reported accounting numbers."* Wanneer de stakeholders zich baseren op een gemanipuleerde jaarrekening nemen zij mogelijk foute beslissingen die al dan niet voordelig kunnen zijn voor de manipulerende onderneming. Eén van de doelstellingen van resultaatsturing is volgens Healy & Wahlen (1999) om de stakeholders van het bedrijf te misleiden over haar werkelijke economische prestaties. Ten tweede kunnen managers resultaatsturing gebruiken om contracten die afhankelijk zijn van de gerapporteerde boekhouding te beïnvloeden. Met deze contracten bedoelen Healy & Wahlen de prestatiegerichte schuld- en bonuscontracten. In sectie 5.3 en 5.4 worden de doelstellingen en motieven voor resultaatsturing nader toegelicht. Vooreerst wordt er in de volgende sectie een overzicht gegeven van de verschillende methoden voor resultaatsturing.

## 5.2 METHODEN

De vorige sectie heeft aangetoond dat resultaatsturing een breed begrip is. Vandaar zijn er in de literatuur heel wat verschillende methoden voor resultaatsturing terug te vinden. Earnings management kan opgedeeld worden in twee methoden voor het sturen van resultaten, namelijk via reële transacties en via boekhoudkundige beslissingen (Healy en Wahlen, 1999). De laatste groep kan nog eens opgedeeld worden in beslissingen binnen en buiten de wetgeving. In de Belgische context zijn dit de Belgian GAAP of Belgian Generally Accepted Accounting Principles. Dit zijn de Belgische algemeen aanvaarde boekhoudregels. Deze opdeling wordt weergegeven door onderstaande figuur. De methoden voor resultaatsturing worden in deze sectie nader besproken.

FIGUUR 5: METHODEN VOOR EARNINGS MANAGEMENT



Bron: eigen verwerking

### 5.2.1 BOEKHOUDKUNDIGE BESLISSINGEN BINNEN GAAP

Opdat de boekhoudwetgeving toepasbaar is op een brede waaier van ondernemingen, heeft de wetgever een bepaalde keuzevrijheid ingebouwd. Het is dus perfect mogelijk om het resultaat te beïnvloeden door de boekhoudregels creatief toe te passen zonder dat deze regels overtreed worden. Een vaak gebruikte methode is die van de accruals. Accruals zijn kosten- en opbrengsten die de winst van de cashflow onderscheiden, zoals afschrijvingen en voorzieningen (Vander Bauwhede et al., 2000). In sectie 5.5 wordt deze term verder toegelicht. De meest voorkomende boekhoudkundige manipulaties kunnen in twee groepen verdeeld worden, namelijk (1) schattingen en voorspellingen en (2) classification shifting. Hier volgt een kort overzicht van enkele technieken die in de Belgische context vaak voorkomen.

### 5.2.1.1 SCHATTINGEN EN VOORSPELLINGEN

---

Sommige boekhoudkundige beslissingen vereisen een oordeel van het management. Dit zorgt voor een bepaalde keuzevrijheid waardoor men via een aanpassing van de waarderingsregels het resultaat in de gewenste richting kan sturen. Zo kan men in slechte tijden de verliescijfers 'opsmukken' door via een aanpassing van de waarderingsregels de kosten te verminderen of opbrengsten te anticiperen (Van Hulle et al., 2010). Omgekeerd kan men in goede tijden te grote winsten verdoezelen. Men moet onder andere schattingen en voorspellingen maken met betrekking tot afschrijvingen, voorraden, voorzieningen en waardeverminderingen.

Wanneer een bedrijf een vast actief koopt, moet men de levensduur en de restwaarde van dit actief schatten opdat men de afschrijvingen kan bepalen. Daarenboven moet men een keuze maken uit verschillende afschrijvingsmethoden zoals lineaire of degressieve afschrijvingen. Afhankelijk van deze keuzes wordt er versneld of vertraagd afgeschreven, waardoor het resultaat respectievelijk neerwaarts of opwaarts gestuurd wordt (Van Hulle et al., 2010). Verder kan men op bepaalde activa met een onbeperkte levensduur een waardevermindering boeken. Het management zal het bedrag van de waardevermindering zelf moeten bepalen, waardoor zij het resultaat kunnen beïnvloeden (Dheedene, 2002).

Betreffende de voorraadwaardering moet men een keuze maken uit drie verschillende methoden, namelijk FIFO, LIFO of de gewogen gemiddelde methode. De keuze van een voorraadwaarderingmethode bepaalt de waarde van de eindvoorraad op de balans en de winst in de resultatenrekening. Bij stijgende prijzen en toenemende aantallen in de voorraad leidt de *first in first out* methode (FIFO) tot een hogere voorraadwaarde en hogere winst dan wanneer men een andere methode gebruikt (Van Hulle et al., 2010).

Een onderneming kan een voorziening aanleggen om toekomstige verliezen of kosten te dekken die op balansdatum waarschijnlijk of zeker zijn, maar waarvan het bedrag nog niet vaststaat. Het management moet dit bedrag zelf inschatten. Hierbij kan men optimistisch of pessimistisch te werk gaan waardoor het resultaat beïnvloedt wordt (Goovaerts en Riepl, 2005).

### 5.2.1.2 CLASSIFICATION SHIFTING

---

Bedrijven kunnen hun inkomsten, uitgaven, winsten en verliezen in de resultatenrekening rapporteren onder andere posten dan waaronder zij normaal gezien zouden verschijnen. Het management kan bijvoorbeeld inkomsten, zoals een eenmalige winst uit de verkoop van activa, verschuiven naar operationele inkomsten zoals verkopen om hun operationeel resultaat opwaarts te sturen (McVay, 2006). Op die manier kan men het resultaat beïnvloeden.

### 5.2.1.3 ANDERE METHODEN

---

Naast de twee bovenstaande groepen zijn er nog tal van andere methoden voor bedrijven om het resultaat te sturen. Het management kan bijvoorbeeld het resultaat beïnvloeden door het tijdstip te kiezen waarop zij een nieuwe standaard toepassen of door afwisselend verschillende methoden voor earnings management te gebruiken wanneer de gekozen methode het grootste voordeel oplevert. In de volgende sectie wordt een methode besproken die indruist tegen de wetgeving.

---

### 5.2.2 BOEKHOUDKUNDIGE BESLISSINGEN BUITEN GAAP

Wanneer de boekhoudkundige keuzevrijheid misbruikt wordt en het management beslissingen neemt die buiten de wetgeving vallen, spreekt men van non-GAAP earnings management (Healy en Wahlen, 1999). Een voorbeeld hiervan is het vroegtijdig erkennen van opbrengsten, gebaseerd op een onredelijke anticipatie van de opbrengsten door het management en vooraleer de klant ermee overeenstemt (Aljifri, 2007). Binnen GAAP wordt een opbrengst algemeen erkend wanneer hij gerealiseerd en verdiend is. Deze categorie bevat fraudegevallen. Wij zullen ons hier in deze studie niet verder mee bezighouden.

---

### 5.2.3 REËLE BESLISSINGEN (TRANSACTIES)

Roychowdhury (2006) definieert real earnings manipulation als: "*... departures from normal operational practices, motivated by managers' desire to mislead at least some stakeholders into believing certain financial reporting goals have been met in the normal course of operations. These departures do not necessarily contribute to firm value even though they enable managers to meet reporting goals.*" Wanneer men reële transacties gebruikt bij earnings management, worden de onderliggende bedrijfsoperaties strategisch gepland om zo de resultaten van de huidige periode in een bepaalde richting te sturen (Gunny, 2010). Roychowdhury (2006) bewijst dat bedrijven kortingen geven om tijdelijk hun verkopen te doen stijgen, aan overproductie doen om een lagere kost van verkochte goederen te kunnen rapporteren en discretionaire uitgaven verminderen om de gerapporteerde marges te verbeteren. Deze reële beslissingen moeten doorheen het te beïnvloeden boekjaar genomen worden, terwijl boekhoudkundige beslissingen op het einde van het boekjaar gebeuren. Op het einde van het boekjaar kent het management de werkelijke resultaten van de onderneming en dus kent men de werkelijke behoefte aan resultaatsturing (Gunny, 2010). Dit maakt accruals management makkelijker te gebruiken voor het management. Bovendien is het goedkoper en moeilijker om op te sporen door auditors dan reële transacties (Healy, 1985). Earnings management door reële transacties kan sterk variëren afhankelijk van de industrie en het bedrijf zelf (McKee, 2005). Vandaar zullen wij ons in dit onderzoek toespitsen op boekhoudkundige beslissingen binnen GAAP.

### 5.3 DOELSTELLINGEN VAN RESULTAATSTURING

De methoden voor resultaatsturing kunnen door managers gebruikt worden om het resultaat van de onderneming te sturen naar een vooraf bepaalde resultaatdoelstelling. In de academische literatuur wordt er heel wat aandacht besteed aan twee doelstellingen van resultaatsturing, namelijk 'income smoothing' en 'big bath accounting'. In deze sectie worden deze begrippen toegelicht.

#### 5.3.1 INCOME SMOOTHING

Een belangrijk argument voor resultaatsturing is volgens Vander Bauwhede et al. (2000) 'income smoothing' ofwel resultaatafvlakking. Het management kan schommelingen in het gerapporteerde resultaat verminderen door bepaalde beslissingen te nemen. In jaren dat er een hoge winst gemaakt wordt, kan men deze winst aan de kant zetten om hem later weer te gebruiken in minder winstgevende of verlieslatende jaren. Een vaak gebruikte techniek is het aanleggen van voorzieningen tijdens goede jaren (Goovaerts & Riepl, 2005). De drang tot resultaatafvlakking wordt vooral veroorzaakt door de gebruikers van de jaarrekening. Een stabiel winstpatroon vertaalt zich namelijk in goede verwachtingen en minder onzekerheid voor de toekomst. Bovendien kan de onderneming de voorwaarden waartegen ze transacties met verschillende stakeholders afsluit beïnvloeden door winstafvlakking. Door een stijging van het winstcijfer kan er bijvoorbeeld bij de werknemers van het bedrijf een vraag ontstaan naar betere loons- en arbeidsvoorwaarden, waardoor de onderneming een prikkel krijgt om extreme stijgingen in het winstcijfer te vermijden (Vander Bauwhede et al., 2000). Dalingen in het gepubliceerde winstcijfer kunnen op hun beurt een negatief signaal zijn naar leveranciers en banken en vandaar zal de onderneming dit proberen te vermijden.

#### 5.3.2 BIG BATH ACCOUNTING

Een tweede argument voor resultaatsturing is 'big bath accounting'. De essentie van big bath accounting is dat wanneer de bedrijfsresultaten slecht zijn, managers de resultaten nog slechter zullen maken om zo de toekomstperspectieven op een positief resultaat te verhogen. Wanneer managers zien dat de kans op het behalen van het gewenste bedrijfsresultaat minimaal is en dat zij, gebruikmakend van eender welke boekhoudkundige procedure, de doelstellingen toch niet meer zullen bereiken, laten zij het resultaat nog verder dalen door extra kosten op te nemen en opbrengsten uit te stellen, zodat de kans op het bereiken van de doelstellingen in de toekomst groter wordt (Healy, 1985). Deze methode wordt vooral toegepast door nieuwe managers die in hun eerste leidinggevende jaar een 'big bath' nemen. Deze managers zullen in dat jaar bepaalde opbrengsten uitstellen en zoveel mogelijk kosten opnemen, om een lage winst of zelfs verlies te rapporteren en dit dan toe te schrijven aan het oude management. In het volgende jaar zal het resultaat hoger zijn en dit zal dan zozeggd te danken zijn aan het nieuwe, goede management (Healy, 1985).



## 5.4 MOTIEVEN VOOR RESULTAATSTURING

Managers proberen de bedrijfsresultaten in een bepaalde richting te sturen om het bereiken van hun doelstellingen te verzekeren (McKee, 2005; Scott, 2003). Er bestaan tal van motieven die managers ertoe aanzetten om de resultaten naar een bepaalde resultaatdoelstelling te sturen. Voor de gebruiker van de jaarrekening is het interessant om te weten welke drijfveren het management aanzetten om het resultaat te manipuleren. In deze sectie worden de belangrijkste motieven voor resultaatsturing besproken. Vooreerst worden de motieven in het algemeen behandeld en in sectie 5.7 worden zij toegespitst op familiebedrijven. In de academische literatuur wordt er vaak een onderscheid gemaakt tussen de volgende prikkels tot resultaatsturing: (1) relaties met de kapitaalmarkt, (2) beloning voor de CEO en het management, (3) schuldcontracten en (4) de regulerende omgeving (Stockmans et al., 2013). Deze motieven worden in onderstaande paragrafen besproken.

---

### 5.4.1 RELATIES MET DE KAPITAALMARKT

De jaarrekening van een onderneming bevat interessante informatie voor alle spelers in de kapitaalmarkt. Managers staan onder druk om telkens een stijgend resultaat voor te leggen en aan de voorspellingen van analisten te voldoen. Beleggers laten zich bij de aan- en verkoop van aandelen leiden door het resultaat van de onderneming (Vander Bauwhede et al., 2003). De mogelijkheid bestaat dat het management aan opwaartse resultaatsturing doet om de onderneming optimistischer voor te stellen en zo externe bronnen aan te trekken (Richardson, Tuna, & Wu, 2003). Daarnaast zijn er enkele specifieke situaties die earnings management uitlokken zoals de uitgifte van nieuwe of bestaande aandelen (Aharony, Wang, & Yuan, 2010; Rangan, 1998), de aanloop naar een fusie (Erickson & Wang, 1999) en een management buyout (Hafzalla, 2009).

---

### 5.4.2 BELONING VAN HET MANAGEMENT

Om het management te belonen kan men een winstafhankelijke bonus of premie toevoegen aan het standaard verloningspakket. Een vaak gebruikte studie in de academische literatuur omtrent dit topic is de studie van Healy (1985). Hij bewijst dat bonussen gebaseerd op resultaten een prikkel creëren voor managers om de resultaten zodanig te sturen zodat hun bonus gemaximaliseerd wordt. Hiertoe stelt Healy het bonussysteem voor aan de hand van een boven- en ondergrens. Hij stelt dat indien het resultaat hoger is dan de bovengrens, managers dit gedeelte van de opbrengsten zullen uitstellen naar een volgende periode aangezien hun maximale bonus voor deze periode toch al bereikt is. Indien het resultaat onder de ondergrens zit, valt er geen bonus te verdienen en zullen managers extra kosten opnemen om de kans op een bonus in het volgende jaar terug te verhogen. Wanneer men zich tussen de twee grenzen bevindt worden de resultaten opwaarts gestuurd om zo dicht mogelijk bij de bovengrens te komen. Ook wanneer er geen onder- en bovengrens gedefinieerd zijn, zullen de resultaten opwaarts gestuurd worden aangezien de bonus dan kan blijven stijgen. Onderzoek heeft aangetoond dat niet-familiale managers in familiebedrijven een prestatiegerichte bonus ontvangen om hun belangen in lijn te brengen met die van de familie (Chua et al., 2009). Wellicht krijgt de manager hierdoor een prikkel tot resultaatsturing.

---

### 5.4.3 SCHULDCONTRACTEN

Ook schuldcontracten geven mogelijk een prikkel tot resultaatsturing. Het eerste motief voor resultaatsturing bij schuldcontracten hangt samen met income smoothing. Wanneer een bedrijf schuldfinanciering wil verkrijgen, probeert men de volatiliteit in het resultaat af te vlakken. Daardoor stijgt het vertrouwen van kredietverstrekkers in het bedrijf en kan men lagere interestvoeten en contractuele kosten onderhandelen (Dechow, Sloan, & Sweeney, 1996; Trueman and Titman, 1988). Nadat het schuldcontract onderhandeld is, krijgen bedrijven een tweede prikkel om hun resultaten te sturen. Om aan de contractuele voorwaarden in verband met de financiële prestaties van het bedrijf te voldoen, zullen managers het resultaat opwaarts sturen bij slechte financiële prestaties (Watts & Zimmerman, 1978; White, Sondhi, & Fried, 1997). Overigens blijkt uit onderzoek door Smith (1993) dat als een onderneming de schuld die ze is aangegaan niet kan terugbetalen, de kans groter wordt dat men in de boekhouding toekomstige winsten zal verschuiven naar de huidige periode. Deze hogere winst vermindert de kans dat men de schuld niet kan voldoen.

---

### 5.4.4 INVLOED VAN DE REGULERENDE OMGEVING

Onderzoek door Watts & Zimmerman (1978) heeft aangetoond dat grote, winstgevende bedrijven veel aandacht trekken van de media, klanten en regulerende instanties. Deze aandacht kan leiden tot een verhoging van hun politieke kosten, zoals een strengere regelgeving. Bedrijven willen deze kosten echter vermijden en krijgen daarom een prikkel om hun resultaten neerwaarts te sturen (Watts & Zimmerman, 1978). Daarnaast kunnen fiscale overwegingen een prikkel geven voor resultaatsturing. Het rapporteren van uitzonderlijk hoge winsten leidt immers tot het betalen van hogere belastingen (Vander Bauwhede et al., 2000).

## 5.5 MAATSTAVEN VOOR RESULTAATSTURING

Nu de voornaamste doelstellingen en motieven die aan de basis van resultaatsturing liggen gekend zijn, worden in deze sectie de maatstaven voor resultaatsturing toegelicht. Omwille van haar complexiteit is het opsporen van resultaatsturing geen sinecure. Daarom is men in de wetenschappelijke literatuur op zoek gegaan naar maatstaven om het opsporen van resultaatsturing te vergemakkelijken. Een maatstaf die vaak gebruikt wordt betreffende resultaatsturing is die van de accruals. Eerst wordt in deze sectie uitgelegd wat accruals zijn. Daarna worden er enkele maatstaven toegelicht om de resultaatsturing op te sporen aan de hand van accruals.

### 5.5.1 ACCRUALS

Winst is samengesteld uit drie componenten, namelijk de cashflow uit bedrijfsoperaties, niet-discretionaire accruals en discretionaire accruals (Healy, 1985). Vander Bauwhede et al. (2000) definiëren accruals als kosten- en opbrengsten die de winst van de cashflow onderscheiden en die afhankelijk zijn van boekhoudkundige keuzes. Deze keuzes spelen zich af binnen de generally accepted accounting principles (GAAP) en veranderen de onderliggende activiteiten van het bedrijf niet (Gunny, 2010). We kunnen de accruals dus berekenen door de bedrijfswinst te verminderen met de cashflow uit operaties. Binnen de accruals wordt er een onderscheid gemaakt tussen de discretionaire en niet-discretionaire accruals. Niet-discretionaire accruals zijn de verwachte accruals die tot stand komen door boekhoudkundige veranderingen die op een natuurlijke manier ontstaan door de boekhoudkundige standaarden (Healy, 1985). Bedrijven zijn bijvoorbeeld volgens de standaarden verplicht om bepaalde activa in waarde te verminderen en af te schrijven en om voorraden en obligaties volgens een bepaalde methode te waarderen. Deze component van de accruals situeert zich buiten de controle van het management. De discretionary accruals daarentegen reflecteren de boekhoudkundige keuzes van het management (Healy, 1985) en worden daarom vaak gebruikt als een proxy voor resultaatsturing. Wanneer het management bijvoorbeeld beslist om een voorziening aan te leggen, stijgen de kosten en de passivazijde van de balans. Bijgevolg is er een daling in de winst, maar er is geen geldtransfer. Door een aanpassing van de accruals wordt de cashflow niet beïnvloedt. Noch de discretionaire accruals, noch de niet-discretionaire accruals kunnen direct geobserveerd worden. Daarom werden er in de academische literatuur enkele maatstaven ontwikkeld. Deze maatstaven worden in de volgende sectie besproken. In deze studie zullen wij de discretionaire accruals gebruiken om earnings management op te sporen. Om in dit onderzoek naar de term discretionaire accruals te verwijzen zullen we gebruikmaken van de afkorting DAs.

## 5.5.2 METHODEN VOOR HET SCHATTEN VAN DE ACCRUALS

Om de discretionaire accruals te bepalen, vertrekt men meestal van de totale accruals aangezien men deze rechtstreeks uit de jaarrekening kan afleiden door het verschil te nemen tussen de winst en de cashflow (Vander Bauwhede et al., 2000). Daarna moet het niveau van de verwachte accruals geschat worden. Wanneer uiteindelijk zowel de verwachte accruals als de totale accruals gekend zijn, kan men de discretionaire accruals bepalen. Hiertoe werden er in de academische wereld verscheidene modellen ontwikkeld. In dit onderzoek worden de volgende modellen behandeld: (1) het model van Healy (1985), (2) het model van Jones (1991), (3) het modified Jones model (Dechow, Sloan, & Sweeney, 1995) en (4) het Defond & Park model (2001).

### 5.5.2.1 HET MODEL VAN HEALY

De studie van Healy (1985) kwam in dit onderzoek al aan bod bij de doelstellingen van resultaatsturing en de motieven voor resultaatsturing, namelijk big bath accounting en resultaatafhankelijke beloningscontracten voor het management. Healy (1985) beschouwt de niet-discretionaire accruals in jaar  $t$  als het gemiddelde van de totale accruals gedeeld door de totale activa van het vorige jaar:

$$NDA_t = \frac{1}{n} \times \sum \frac{TA_j}{A_{j-1}}$$

Met  $NDA_t$  de niet-discretionaire accruals in jaar  $t$ ;  $n$  het aantal jaren in de schattingsperiode;  $j$  een subscript voor het aantal jaren opgenomen in de schattingsperiode;  $TA$  de totale accruals; en  $A$  de totale activa. Dit model weergeeft de meest eenvoudige methode voor de berekening van de discretionaire accruals. Het model veronderstelt dat de niet-discretionaire accruals gelijk zijn aan nul in de schattingsperiode en dat elke waarde verschillend van nul te wijten is aan resultaatsturing door het management.

### 5.5.2.2 HET MODEL VAN JONES

In het Jones model (1991) vervangt men de assumptie van constante, niet-discretionaire accruals door een lineaire regressie. Op deze manier controleert men voor veranderingen in afschrijvingen en veranderingen in economische activiteit. Eerst voert men een regressie uit voor de totale accruals:

$$\frac{TA_p}{A_{p-1}} = \left[ \alpha \left( \frac{1}{A_{p-1}} \right) + \beta_1 \left( \frac{\Delta REV_p}{A_{p-1}} \right) + \beta_2 \left( \frac{PPE_p}{A_{p-1}} \right) + \varepsilon_p \right]$$

Met  $TA$  de totale accruals;  $A$  de totale activa;  $\Delta REV_p$  de verandering in inkomsten van jaar  $p-1$  naar jaar  $p$ ;  $PPE_p$  de bruto plant, property en equipment in jaar  $t$ ; en  $p$  is een subscript dat het jaar aangeeft voor  $1, \dots, P$  schattingsjaren na het schattingsjaar  $t$ . Daarna worden de parameterschattingen  $a$ ,  $b_1$  en  $b_2$  van  $\alpha$ ,  $\beta_1$  en  $\beta_2$  uit de bovenstaande regressie gecombineerd met data uit het schattingsjaar  $t$  om de discretionaire accruals in het schattingsjaar  $t$  te bepalen:

$$DA_t = \frac{TA_t}{A_{t-1}} - \left[ a \left( \frac{1}{A_{t-1}} \right) + b_1 \left( \frac{\Delta REV_t}{A_{t-1}} \right) + b_2 \left( \frac{PPE_t}{A_{t-1}} \right) \right]$$

De variabelen  $\Delta REV_p$  en  $PPE_p$  controleren voor veranderingen in de niet-discretionaire accruals. Dit zorgt ervoor dat dit model nauwkeuriger is dan het Healy model (1985). Toch is er kritiek op dit model aangezien men veronderstelt dat alle inkomsten niet-discretionair zijn. Men negeert de manipulatie van de verkopen door managers volledig (Aljifri, 2007).

#### 5.5.2.3 HET AANGEPASTE JONES MODEL

In het originele Jones model (1991) wordt geen rekening gehouden met het discretionair karakter van de inkomsten. Dechow et al. (1995) hebben daarom een aangepaste versie van dit model ontworpen zodat de discretionaire aard van de verkopen wel in rekening wordt gebracht. Door deze aanpassing wordt er bij de verandering van de inkomsten ( $\Delta REV_t$ ) ook rekening gehouden met de verandering in de handelsvorderingen van jaar t-1 naar jaar t ( $\Delta REC_t$ ). Men berekent de discretionaire accruals als volgt:

$$DA_t = \frac{TA_t}{A_{t-1}} - \left[ a \left( \frac{1}{A_{t-1}} \right) + b_1 \left( \frac{\Delta REV_t - \Delta REC_t}{A_{t-1}} \right) + b_2 \left( \frac{PPE_t}{A_{t-1}} \right) \right]$$

#### 5.5.2.4 HET DEFOND & PARK MODEL

De bovenstaande modellen worden vooral gebruikt wanneer er een groot aantal observaties per jaar of per industrie beschikbaar is. Wanneer dit echter niet het geval is, worden de modellen minder betrouwbaar (Wysocki, 2004). In dat geval is het model van Defond and Park (2001) een waardevol alternatief:

$$AWCA_t = WC_t - \left[ \left( \frac{WC_{t-1}}{S_{t-1}} \right) x S_t \right]$$

Met  $AWCA_t$  = abnormal working capital accruals in jaar t, ofwel de DAs in jaar t;  $WC_t$  = non-cash working capital accruals in jaar t, berekend als (vlottende activa - liquide middelen) - (schulden op ten hoogste 1 jaar - financiële schulden op ten hoogste 1 jaar);  $WC_{t-1}$  = non-cash working capital accruals in jaar t-1, berekend als (vlottende activa - liquide middelen) - (schulden op ten hoogste 1 jaar - financiële schulden op ten hoogste 1 jaar);  $S_{t-1}$  = sales in jaar t-1, ofwel de omzet in jaar t-1;  $S_t$  = sales in jaar t, ofwel de omzet in jaar t. In dit model worden de abnormal working capitals accruals berekend als het verschil tussen het gerealiseerde werkkapitaal en een proxy voor het niveau van werkkapitaal dat me nodig acht om het huidige omzetsniveau te ondersteunen.

#### 5.5.2.5 TOELICHTING BIJ KEUZE MODEL

Dechow et al. (1995) vergelijken een aantal modellen en bewijzen dat het door hen aangepaste Jones model (Jones, 1991) het meeste kracht heeft om resultaatsturing op te sporen. Dit model is een vaak gebruikt model in de literatuur, maar vereist dat er industriële schattingen gemaakt worden. Het gebruik van dit model in kleine datasets, met een klein aantal observaties per industrie, kan de kracht van het model doen afnemen (Wysocki, 2004). Het Defond & Park model (2001) is een waardevol alternatief in onderzoeken met kleinere datasets aangezien dit model geen industriële schattingen vereist. Vandaar wordt er in deze studie gewerkt met dit laatste model.

## 5.6 RESULTAATSTURING IN FAMILIE- VERSUS NIET-FAMILIEBEDRIJVEN

In de eerste onderzoeken rond resultaatsturing in familiebedrijven trachtte men vooral een algemeen onderscheid te maken tussen resultaatsturing in familie- en in niet-familiebedrijven (Ali, Chen, & Radhakrishnan, 2007; Ding et al., 2011; Ghabdian, Attaran, & Froutan, 2012; Jaggi, Leung, & Gul, 2009; Jiraporn & Dadalt, 2009; Prencipe, Markarian, & Pozza, 2008; Prencipe & Bar-Yosef, 2011a; Setia-Atmaja, Haman, & Tanewski, 2011; Tong, 2007; Yang, 2010; Wang, 2006). Aangezien de familie meestal een groot aandeel heeft in het eigen vermogen van haar familiebedrijf, hebben familiale managers meestal andere motieven om het resultaat te sturen dan niet-familiale managers. Er bestaan twee effecten van familiale eigendom op earnings management, namelijk het alignment effect en het entrenchment effect.

Het alignment effect stelt dat geconcentreerd aandeelhouderschap de agencyproblemen tussen de eigenaars en de managers van een onderneming vermindert (Jensen & Meckling, 1976). Familieleden zijn vaak op lange termijn aanwezig in het bedrijf waardoor zij een betere kennis over de bedrijfsactiviteiten ontwikkelen en waardoor zij managers beter kunnen sturen en controleren (Tong, 2007; Villalonga & Amit, 2006). Daarenboven zorgt de lange termijn focus van familieleden ervoor dat zij minder gevoelig zijn voor resultaatschommelingen op korte termijn (Jiraporn & Dadalt, 2009). Aangezien earnings management na een bepaalde periode omgekeerd werkt door het reversal effect (Jones, 1991), zal een lange termijn focus resulteren in minder earnings management (Jiraporn & Dadalt, 2009). Daarom is de doelstelling van winstegalitatie minder van toepassing in familiebedrijven (Prencipe et al., 2008). Ghabdian et al. (2012) concluderen dat familiebedrijven minder aan earnings management doen dan niet-familiebedrijven. De resultaten die familiebedrijven bekendmaken omvatten meer informatie en minder kleine positieve verrassingen (Tong, 2007). Aanhangers van deze denkwijze beweren dat de financiële verslaggeving in familiebedrijven van een hogere kwaliteit is dan in niet-familiebedrijven (Sanchez-Ballesta & Garcia-Meca, 2007).

Anders stelt het entrenchment effect dat wanneer het eigendom van een bedrijf in handen is van slechts één of enkele eigenaars, de waarde van het bedrijf zal dalen (Morck et al., 1988). Volgens deze denkwijze zorgt geconcentreerd aandeelhouderschap voor informatie asymmetrie tussen de controlerende familie en niet-controlerende aandeelhouders (Fan & Wong, 2002). Hoe meer eigenaarschap de familie over haar bedrijf heeft, hoe groter de kans is dat zij de resultaten van het bedrijf zullen sturen (Sanjaya, 2010; Yang, 2010). Daarnaast concluderen Ding et al. (2011) dat familiebedrijven in vergelijking met niet-familiebedrijven minder informatieve boekhoudkundige resultaten bekendmaken.

Het merendeel van de studies heeft aangetoond dat familiaal eigenaarschap geassocieerd wordt met lagere niveaus van earnings management en meer kwalitatieve financiële verslaggeving (Ali et al., 2007; Ghabdian et al., 2012; Jiraporn & Dadalt, 2009; Tong, 2007; Wang, 2006). Familiebedrijven zijn geen homogene groep en vandaar is een onderscheid louter gebaseerd op de aanwezigheid van familie in het bedrijf niet voldoende (Dekker et al., 2013; Stockmans et al., 2010; Westhead & Howorth, 2007). Bijgevolg zijn de motieven voor resultaatsturing binnen familiebedrijven afhankelijk van het type familiebedrijf. Op deze manier zal dit onderzoek bijdragen aan de wetenschappelijke literatuur. Wij maken een onderscheid tussen de verschillende familiebedrijven op basis van hun professionaliseringsgradatie.

## 5.7 RESULTAATSTURING EN HETEROGENITEIT IN FAMILIEBEDRIJVEN

Onderzoek heeft aangetoond dat er heterogeniteit bestaat in de groep van familiebedrijven (Corbetta & Salvato, 2004; Dekker et al., 2013; Stockmans et al., 2013; Westhead & Howorth, 2007). Deze heterogeniteit werd in de literatuur echter zelden gelinkt met earnings management. Het doel van dit onderzoek is om deze leemte in de literatuur rond familiebedrijven deels op te vullen. De vier professionaliseringsprofielen uit hoofdstuk vier worden later in deze studie met elkaar vergeleken betreffende de mate waarin zij aan earnings management doen. Daarbij wordt er nagegaan of professionalisering in private familiebedrijven voor een betrouwbare financiële verslaggeving kan zorgen. In deze sectie wordt er een kort overzicht gegeven van de literatuur omtrent de oorzaken van resultaatsturing in de verschillende soorten familiebedrijven, namelijk (1) socioemotional wealth, (2) aandeelhoudersconflict, (3) de raad van bestuur en (4) het management. Deze oorzaken worden in de onderstaande paragrafen besproken.

### 5.7.1 SOCIOEMOTIONAL WEALTH

Familiebedrijven zijn soms bereid om een extra risico te nemen om het voortbestaan van het familiebedrijf te garanderen. Deze problematiek hebben we voorheen al aangegeven door socioemotional wealth. Dit begrip verwijst naar de niet-financiële doelstellingen van een familiebedrijf zoals identiteit, familiale invloed en het voortbestaan van de familiedynastie (Gómez-Mejía et al., 2007). Hoe meer het bedrijf focust op deze niet-financiële, familiale doelstellingen, hoe meer risico op slechte financiële prestaties men durft te nemen en hoe groter de kans wordt dat men resultaatsturing zal gebruiken bij slechte economische prestaties of bij falen van het bedrijf (Stockmans et al., 2010; 2013). Volgens deze denkwijze zullen familiebedrijven met een sterke focus op familiale doelstellingen meer aan resultaatsturing doen. Dit creëert een agency kost voor niet-familiale stakeholders. Deze laatste groep wil haar financiële belangen beschermen en zal beperkende voorwaarden opnemen in haar contracten of zal zelf een zetel in de raad van bestuur proberen te bemachtigen (Chrisman, et al., 2004; Steijvers & Voordeckers, 2009). Volgens Stewart & Hitt (2012) kennen banken betere voorwaarden toe aan geprofessionaliseerde familiebedrijven. Dit is waarschijnlijk te wijten aan het feit dat deze bedrijven in mindere mate focussen op familiale doelstellingen.

### 5.7.2 AANDEELHOUDERSCONFLICT

Zoals aangegeven door de agency theorie, kan er een belangenconflict ontstaan tussen de meerderheids- en minderheidsaandeelhouders. Agency kosten kunnen door de negatieve effecten van zelfcontrole en ouderlijk altruïsme hoger zijn in private familiebedrijven dan in niet-familiebedrijven (Schulze, Lubatkin, Dino, & Buchholtz, 2001). Onderzoek heeft aangetoond dat het agency probleem tussen controlerende en niet-controlerende aandeelhouders een drijfveer kan zijn voor resultaatsturing (Ali et al., 2007; Wang, 2006). In familiebedrijven heeft de familie meestal de controle over het bedrijf waardoor dit agency probleem in mindere mate van toepassing is. Niettemin kan er binnen de groep van de controlerende aandeelhouders een conflict ontstaan. Passieve familiale aandeelhouders eisen dividenden om het conflict met de actieve aandeelhouders te verminderen

omdat op deze manier de vrije kasstromen die onder het beheer van de actieve familieleden vallen geminimaliseerd worden. Hierdoor zouden actieve familiale aandeelhouders echter geneigd kunnen zijn om het resultaat neerwaarts te sturen wanneer de financiële prestaties van het familiebedrijf goed zijn, zodat zij een lager dividend moeten uitkeren. In tegenstelling wensen de actieve aandeelhouders zoveel mogelijk vrije cashflow te hebben zodat zij zichzelf kunnen verrijken (Stockmans et al., 2013). Een actieve raad van bestuur zou een oplossing kunnen zijn voor dit probleem, aangezien de raad kan optreden als bemiddelaar tussen de aandeelhouders (Stockmans et al., 2013). Mogelijk zorgt professionalisering ervoor dat de mate van resultaatsturing in familiebedrijven afneemt.

---

### 5.7.3 RAAD VAN BESTUUR

Familiebedrijven met een sterke focus op familiale, niet-financiële doelstellingen proberen de controle zoveel mogelijk binnen de familie te houden en willen niet dat deze overgaat op niet-familiale stakeholders (Gersick et al., 1997). Als gevolg hiervan krijgen zij een prikkel om de resultaten opwaarts te sturen wanneer deze slecht zijn om zo de opname van niet-familiale personen te vermijden (Steijvers & Voordeckers, 2009). Een raad van bestuur die enkel bestaat uit familieleden zou dus een oorzaak kunnen zijn van resultaatsturing. In tegenstelling tonen Prencipe, Bar-Yosef, Mazzola en Pozza (2011b) aan dat familiebedrijven voordelen ondervinden dankzij de hechte relatie tussen familieleden, hun grote betrokkenheid bij het bedrijf en hun langere investeringshorizon. Zij stellen dat winstegalitatie minder voorkomt in familiebedrijven waar zowel de positie van CEO als die van voorzitter van de raad van bestuur ingenomen worden door leden van de dominante familie.

Stockmans et al. (2013) tonen aan dat de raad van bestuur ervoor kan zorgen dat resultaatsturing beperkt wordt binnen private familiebedrijven. De auteurs geven aan dat externe, onafhankelijke bestuurders de mate van resultaatsturing kunnen beperken op voorwaarde dat er significante agency problemen zijn in het familiebedrijf. Setia-Atmaja et al. (2011) tonen aan dat wanneer er een onafhankelijke bestuurder opgenomen wordt in de raad van bestuur, de hoeveelheid discretionaire accruals afneemt en bepaalde agency problemen vermeden worden. Dit is volgens bovenstaande auteurs te danken aan het feit dat deze niet-familiale bestuursleden effectief toezicht en controle uitoefenen en in mindere mate focussen op familiale doelstellingen (Dyer, 1989).

---

### 5.7.4 MANAGEMENT

Familiebedrijven vertonen een ander resultaatsturingsgedrag naargelang de aard van het management. Uit onderzoek blijkt dat familiebedrijven waarvan het management uit de eerste generatie komt, meer positieve DAs rapporteren wanneer ze geconfronteerd worden met negatieve resultaten dan bedrijven waarvan het management uit latere, opvolgende generaties komt (Stockmans et al., 2010). In de eerste generatie is de CEO meestal de oorspronkelijke oprichter van het familiebedrijf. In deze fase staan de CEO en zijn eigendom centraal bij de beslissingen die het bedrijf neemt en de strategie die ze volgt. Vanzelfsprekend zal de focus op familiale doelstellingen in deze bedrijven zeer groot zijn, wat ten koste gaat van de niet-familiale stakeholders. Ali et al. (2007) daarentegen stellen dat familiebedrijven, waarvan de CEO tevens de oprichter van het bedrijf is, een financiële verslaggeving voeren die van een hogere kwaliteit is dan de verslaggeving van niet-



familiebedrijven. Als mogelijke verklaring geven zij aan dat het loon van managers in familiebedrijven meestal niet gerelateerd is aan boekhoudkundige cijfers. Vandaar is er geen reden om het resultaat te sturen omwille van bonuscontracten. Ook Wang (2006) toont aan dat wanneer het eigendom van een familiebedrijf in handen is van de oorspronkelijke oprichter, er minder DAs gerapporteerd worden en de financiële verslaggeving meer informatie bevat. Familiebedrijven die bestuurd worden door een familiale opvolger rapporteren minder positieve DAs wanneer zij geconfronteerd worden met negatieve resultaten dan familiebedrijven die door de oorspronkelijke oprichter bestuurd worden. De verklaring hiervoor is dat familiebanden zwakker worden naargelang de opvolger uit een latere generatie komt, waardoor de familiale doelstellingen minder dominant worden (Stockmans et al., 2010). Deze conclusie komt overeen met het cousin consortium stage uit de groeitheorie van Gerscik et al. (1997). In dit stadium wordt het bestuur van het bedrijf complexer aangezien er meer familieleden zowel direct als indirect betrokken zijn, waardoor de behoefte tot professionalisering ontstaat en men zich eerder zal focussen op de financiële doelstellingen.

In professionele familiebedrijven worden mogelijk niet-familiale managers tewerkgesteld. Deze personen kunnen ervoor zorgen dat de focus op de bedrijfsdoelstellingen toeneemt en dat agency risico's verminderen (Chrisman et al., 2004; Dyer, 1989; Schulze et al., 2003). Zodoende krijgt het familiebedrijf meer kansen om te groeien (Dyer, 2006) en bestaat de mogelijkheid dat het management minder geprikkeld wordt om aan resultaatsturing te doen. Hier tegenoverstaand stelt Yang (2010) dat niet-familiale CEO's meer aan resultaatsturing doen dan familiale CEO's. Een mogelijke oorzaak vinden we in een onderzoek door Westhead & Cowling (2002). Zij tonen aan dat niet-familiale bestuurders teveel focussen op de financiële prestaties van het bedrijf en te weinig belang hechten aan de familie en haar niet-financiële doelstellingen. Om de financiële doelstellingen te bereiken, worden zij geprikkeld om aan resultaatsturing te doen. In een studie door Stockmans et al. (2010) werd er slechts een klein significant verband gevonden tussen de opname van een niet-familiale CEO of manager en resultaatsturing. Stockmans et al. (2010) concluderen dat deze managers in een familiebedrijf niet genoeg macht hebben om familiale beslissingen te beïnvloeden en daarbij familiale doelstellingen terug te dringen. De auteurs stellen dat deze zwakke significante relatie echter te wijten kan zijn aan een te kleine steekproef en vandaar is het aangewezen om deze relatie nader te onderzoeken.

In de voorgaande hoofdstukken werd de theoretische achtergrond besproken die gebruikt zal worden als basis voor de hypothesevorming binnen dit onderzoek. Vanuit verschillende theorieën en eerder onderzoek wordt het professionaliseringsconcept tegenover resultaatsturing gezet om dit uiteindelijk te kunnen vertalen naar hypothesen. Aan de hand van de vooropgestelde hypothesen trachten we een antwoord te formuleren op de onderzoeksvragen. Deze hypothesen zullen in het empirisch onderzoek aan de hand van een regressieanalyse worden aanvaard of verworpen.

Earnings management wordt vooral gebruikt door managers die het bereiken van de vooropgestelde doelstellingen willen vergemakkelijken (McKee, 2005; Scott, 2003). Familiebedrijven worden zowel gestuurd door financiële als niet-financiële, familiale doelstellingen waardoor managers verschillende intenties tot resultaatsturing hebben. Familiebedrijven die veel belang hechten aan hun socioemotional wealth (Gomez-Mejia et al., 2007), zijn mogelijk bereid om het bedrijfsresultaat in de gewenste richting te sturen om deze niet-financiële, familiale doelstellingen te bereiken (Stockmans et al., 2010). Wanneer een familiebedrijf bijvoorbeeld slecht presteert, zullen niet-familiale stakeholders een zetel in de raad van bestuur proberen te bemachtigen (Steijvers & Voordeckers, 2009). De familie wil echter haar familiale status beschermen en zal liever geen niet-familiale personen toelaten. Daarom sturen zij het resultaat mogelijk in de gewenste richting om hun socioemotional wealth te behouden. In de behandelde literatuur zijn er zowel stellingen die beweren dat de financiële verslaggeving van familiebedrijven van hogere kwaliteit is dan de verslaggeving van niet-familiebedrijven (Ali et al., 2007; Sanchez-Ballesta & Garcia-Meca, 2007; Ghabdian et al., 2012; Jiraporn & Dadalt, 2009; Tong, 2007; Wang, 2006), als stellingen die het tegengestelde beweren (Ding et al., 2011). Eveneens beweren de aanhangers van professionalisering in familiebedrijven dat geprofessionaliseerde familiebedrijven beter presteren dan weinig geprofessionaliseerde familiebedrijven (Dino et al., 2003; Durendez et al., 2008; Garcia & Madrid, 2008; Tsao et al., 2009), terwijl de tegenstanders ervan beweren dat een familiebedrijf geen professionalisering nodig heeft om goed te presteren (Chua et al., 2009).

In deze studie wordt onderzocht of professionalisering kan bijdragen aan het getrouwe beeld van de jaarrekening van een familiebedrijf. Omdat professionalisering een multidimensionaal concept is, splitsen we enerzijds de centrale onderzoeksdoelstelling op naar de vijf dimensies van professionalisering. Daarbij gaan we na of bepaalde professionaliseringsdimensies de mate van resultaatsturing in familiebedrijven kunnen beperken. Hiertoe worden in dit hoofdstuk vijf hypothesen opgesteld. Anderzijds onderzoeken we aan de hand van de vier professionaliseringsprofielen of bepaalde profielen een hoger of lager patroon van resultaatsturing vertonen. Daarbij wordt de centrale onderzoeksdoelstelling opgedeeld naar de vier professionaliseringsprofielen in familiebedrijven door Dekker et al. (2013). Om deze relatie te onderzoeken wordt er een zesde hypothese opgesteld.

## 6.1 HYPOTHESE 1

Een belangrijke maatstaf bij het evalueren van de prestaties van een onderneming is het bedrijfsresultaat. Dit resultaat komt tot stand door het voeren van een boekhouding (De Leenheer, 2002). Financiële controlemechanismen worden in familiebedrijven vooral gebruikt bij het meten van de bedrijfsprestaties en bij het overdragen van bevoegdheden (Songini, 2006). Deze systemen vormen een objectieve informatiebron bij het beslissingsproces en bij de financiële planning in het bedrijf (De Lema et al., 2007). Bovendien zorgen formele financiële controlemechanismen ervoor dat de financiële processen in de onderneming beter begrepen en beter geëvalueerd worden (Giovannoni et al., 2011). We verwachten dat deze extra controle op de totstandkoming van het resultaat de mate van resultaatsturing in familiebedrijven beperkt. Daaruit kan volgende hypothese afgeleid worden:

**H1: EEN FAMILIEBEDRIJF DAT PROFESSIONALISEERT DOOR MEER GEBRUIK TE MAKEN VAN FORMELE FINANCIËLE CONTROLESYSTEMEN ZAL MINDER AAN RESULTAATSTURING DOEN.**

## 6.2 HYPOTHESE 2

Familiebedrijven worden naast financiële doelstellingen gestuurd door familiale doelstellingen. Hoe meer het bedrijf focust op deze familiale doelstellingen, hoe meer risico men bereid is te nemen op slechte prestaties en hoe groter de kans is dat men resultaatsturing zal gebruiken om deze slechte economische prestaties te verbergen (Stockmans et al., 2010). Daarnaast neemt de kans op resultaatsturing toe naargelang de familie meer eigenaarschap heeft over haar bedrijf (Sanjaya, 2010; Yang, 2010). Een niet-familiale CEO zal in mindere mate familiale doelstellingen, die de economische doelstellingen in de weg staan, hanteren waardoor het bedrijf mogelijk meer kansen krijgt om te groeien (Dyer, 1989; 2006). Bijgevolg verwachten we een lager niveau van resultaatsturing in familiebedrijven waar er niet-familiale managers werkzaam zijn. Overigens kunnen er niet-familiale leden in de raad van bestuur opgenomen worden. Het belangrijkste voordeel is dat zij een objectieve kijk hebben op het familiebedrijf (Code Buysse II, 2009), waardoor zij effectief toezicht en effectieve controle kunnen uitoefenen. Zodoende verwachten we dat de hoeveelheid resultaatsturing beperkt wordt. Concluderend kunnen we de volgende hypothese verwachten:

**H2: EEN FAMILIEBEDRIJF DAT PROFESSIONALISEERT DOOR MEER NIET-FAMILIELEDEN TE BETREKKEN BIJ HAAR MANAGEMENT EN BESTUUR ZAL MINDER AAN RESULTAATSTURING DOEN.**

## 6.3 HYPOTHESE 3

Door de vertrouwensband tussen familieleden zullen zij elkaar sneller werkgelegenheid, contracten en promoties toekennen terwijl de mogelijkheid bestaat dat zij daar helemaal niet bekwaam voor zijn (Schulze et al., 2003). De privileges en contracten die gebaseerd zijn op familiale criteria veroorzaken extra kosten. Als gevolg hiervan kunnen de economische prestaties van het familiebedrijf onder druk komen te staan (Chrisman et al., 2004), waardoor de familie wellicht een prikkel tot resultaatsturing krijgt. Formele controlesystemen voor human resources, zoals formele selectie- en rekruteringsystemen, in-house training en ontwikkeling, evaluatie en job enrichment en empowerment van werknemers, kunnen een oplossing bieden voor familiebedrijven. Zij kunnen hun

prestaties verbeteren door deze 'high-performance work systems' toe te passen (Durendez et al., 2008; Tsao et al., 2009), waardoor mogelijk de prikkel tot resultaatsturing vermindert. Hieruit kan de volgende hypothese afgeleid worden:

**H3: EEN FAMILIEBEDRIJF DAT PROFESSIONALISEERT DOOR MEER GEBRUIK TE MAKEN VAN FORMELE CONTROLESYSTEMEN VOOR HUMAN RESOURCES ZAL MINDER AAN RESULTAATSTURING DOEN.**

#### 6.4 HYPOTHESE 4

In professionele bedrijven moeten ondernemers hun gezag en verantwoordelijkheden uit handen geven aan managers (Chua et al., 2009; Hofer & Charan, 1984). Dienvolgens is er op het vlak van bedrijfsefficiëntie een daling in agency kosten door de decentralisatie van bevoegdheden en controle (Chua et al., 2009; Gedajlovic et al., 2004). Wanneer bevoegdheden overgedragen worden aan enkele personen, ontstaat er een vorm van wederzijdse controle (Fama & Jensen, 1983). Hierdoor zullen fouten of inefficiënties sneller ontdekt worden waardoor het bedrijf efficiënter kan werken (Stewart & Hitt, 2012). Bovendien is er niet langer één persoon individueel verantwoordelijk voor alle genomen beslissingen, maar draagt iedereen een bepaalde verantwoordelijkheid (Flamholtz & Randle, 2007). Onderzoek heeft aangetoond dat decentralisatie van controle en delegatie van beslissingsbevoegdheid positief gerelateerd zijn met de bedrijfsprestaties en werknemerstevredenheid (Bakalis et al., 2007; Dekker et al., 2014). Bijgevolg verwachten we dat een familiebedrijf met gedecentraliseerde controle minder geprikkeld wordt tot resultaatsturing en daaruit vloeit de volgende hypothese:

**H4: EEN FAMILIEBEDRIJF DAT PROFESSIONALISEERT DOOR EEN DECENTRALISATIE VAN CONTROLE EN BESLISSINGSBEVOEGDHEID ZAL MINDER AAN RESULTAATSTURING DOEN.**

#### 6.5 HYPOTHESE 5

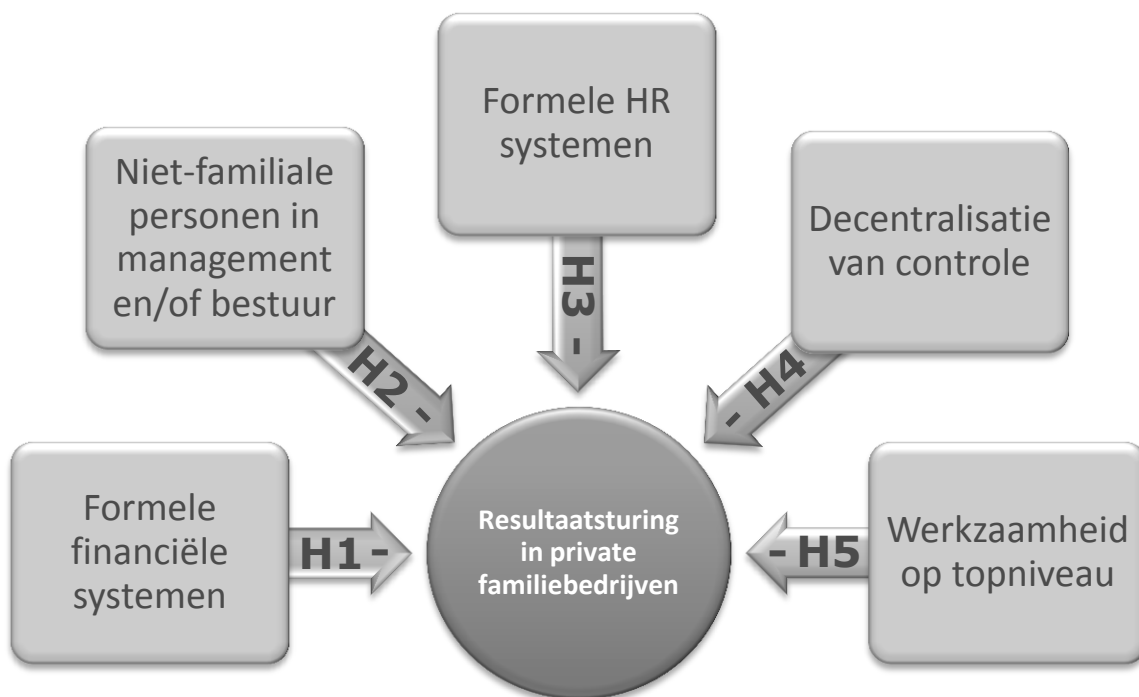
De agency theorie stelt dat de raad van bestuur een zeer sterk intern controlemechanisme is (Fama & Jensen, 1983). De raad kan namelijk een bemiddelaar zijn voor agency conflicten tussen de aandeelhouders. Wanneer er significante agency problemen zijn in het familiebedrijf, kunnen onafhankelijke bestuurders de mate van resultaatsturing in familiebedrijven beperken (Stockmans et al., 2013). Daarnaast kan de raad van bestuur een hulp zijn voor de niet-familiale CEO wanneer hij strategische beslissingen wil nemen die goed zijn voor het bedrijf maar niet ondersteund worden door de familie (Blumentritt et al., 2007). Songini (2006) toont aan dat er een significant positieve relatie bestaat tussen de winstgevendheid van een familiebedrijf en het gebruik van strategische planning en de aanwezigheid van een raad van bestuur in het bedrijf. Verder doet de aanwezigheid van een raad van bestuur in het familiebedrijf de strenge voorwaarden betreffende schuldcontracten verminderen (Chrisman et al., 2004; Stewart & Hitt, 2012), waardoor de prikkel tot resultaatsturing om financiële doelstellingen te behalen wellicht afneemt. Ten tweede haalt de Code Buysse II (2009) het belang van een performant management aan. Hoe beter de uitvoering van de ondernemingsstrategie en de rapportering aan de raad van bestuur, hoe sneller men op de hoogte is van de huidige prestaties en hoe vlugger men kan ingrijpen bij problemen. Een performant management heeft de juiste

vaardigheden en brengt talent bij in het familiebedrijf (Dyer, 1989). Bijgevolg verwachten we de volgende hypothese:

**H5: EEN FAMILIEBEDRIJF DAT PROFESSIONALISEERT DOOR MIDDEL VAN EEN ACTIEVE RAAD VAN BESTUUR EN EEN ACTIEF MANAGEMENTTEAM ZAL MINDER AAN RESULTAATSTURING DOEN.**

Figuur 6 geeft de bovenstaande hypothesen op een schematische manier weer. Concluderend verwachten we dat een familiebedrijf dat professionaliseert door één van de vijf bovenstaande dimensies te laten stijgen, de mate van resultaatsturing kan terugdringen. We verwachten dus dat professionele familiebedrijven minder aan resultaatsturing doen dan andere familiebedrijven.

FIGUUR 6: SCHEMATISCHE VOORSTELLING VAN HYPOTHESEN 1 T.E.M. 5



Bron: eigen verwerking

## 6.6 HYPOTHESE 6

Om het volledige professionaliseringsconcept in beeld te brengen, benaderen wij dit concept in deze studie nog vanuit een ander perspectief. Wanneer we professionalisering niet als de som van vijf individuele dimensies beschouwen, maar als een geheel, kunnen hier bepaalde types van familiebedrijven uit worden afgeleid (Dekker et al., 2013). Door de individuele dimensies te combineren verwachten we dat er een synergie zal ontstaan die meer omvat dan gewoon de som van de verschillende delen. Vandaar wordt in een tweede regressie de link tussen de vier professionaliseringsprofielen en resultaatsturing onderzocht. We formuleren een zesde hypothese waarin de vier profielen tegenover resultaatsturing worden gezet. We verwachten dat familiebedrijven met een hoger niveau van professionalisering minder aan resultaatsturing zullen doen. Volgens deze hypothese zullen de bedrijven van het type Autocracy het meeste aan earnings management doen van de vier professionaliseringsprofielen. Dit type bedrijven scoort het laagst op alle dimensies van professionalisering en representeert de typische familiebedrijven die bestuurd worden door hun familiale eigenaar en weinig of geen gebruik maken van formele systemen. De bedrijven van het type Administrative Hybrid worden verwacht om het laagste niveau van resultaatsturing hebben, aangezien dit organisatietype het meest geprofessionaliseerd is. De bedrijven met dit profiel zijn opengesteld naar ervaren, niet-familiale managers. Het gezag in dit type bedrijven is gedecentraliseerd in plaats van geconcentreerd rond de familiale eigenaar en hun raad van bestuur bevat onafhankelijke, niet-familiale leden en vervult een actieve rol binnen het bedrijf. Verder hebben zij sterk ontwikkelde formele financiële en human resources controlesystemen. Bijgevolg luidt de zesde hypothese als volgt:

**H6: EEN GEPROFESSIONALISEERD FAMILIEBEDRIJF ZAL MINDER AAN RESULTAATSTURING DOEN DAN EEN NIET-GEPROFESSIONALISEERD FAMILIEBEDRIJF.**

Deze algemene propositie wordt opgedeeld in enkele concrete hypothesen. Aangezien we werken met drie dummy's voor de professionaliseringstypes formuleren we per dummy één hypothese. De familiebedrijven van het type Administrative Hybrid worden beschouwd als referentieprofiel.

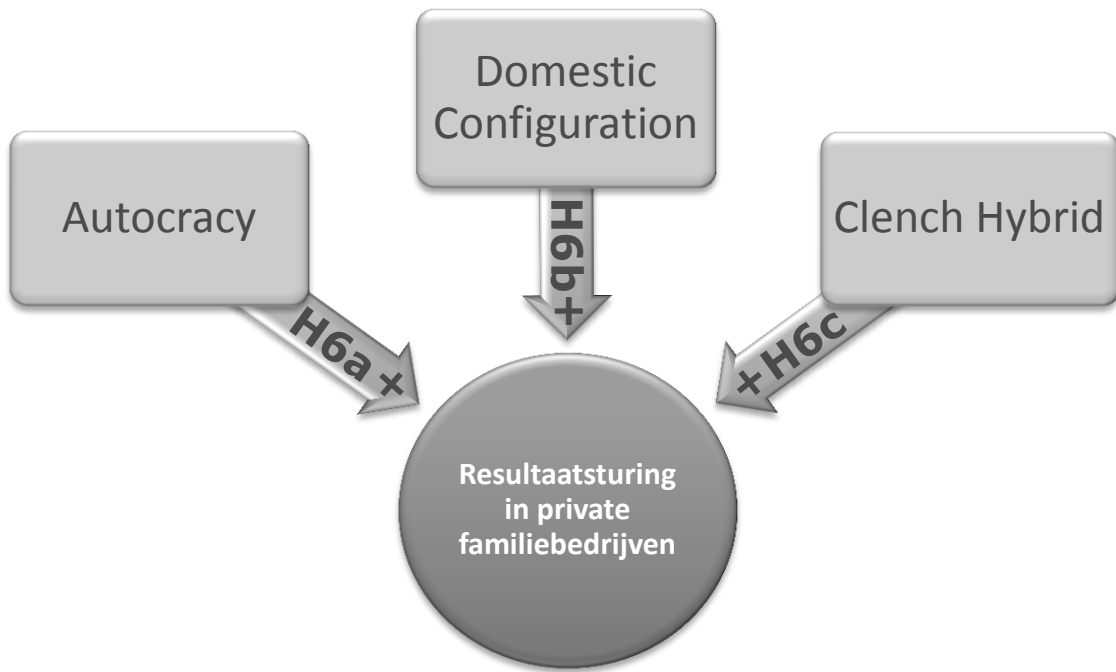
**H6<sub>A</sub>: HET PROFESSIONALISERINGSTYPE AUTOCRACY ZAL MEER AAN RESULTAATSTURING DOEN DAN HET TYPE ADMINISTRATIVE HYBRID.**

**H6<sub>B</sub>: HET PROFESSIONALISERINGSTYPE DOMESTIC CONFIGURATION ZAL MEER AAN RESULTAATSTURING DOEN DAN HET TYPE ADMINISTRATIVE HYBRID.**

**H6<sub>C</sub>: HET PROFESSIONALISERINGSTYPE CLENCH HYBRID ZAL MEER AAN RESULTAATSTURING DOEN DAN HET TYPE ADMINISTRATIVE HYBRID.**

In figuur 7 wordt de schematische voorstelling van de bovenstaande hypothesen weergegeven. Hoe hoger het niveau van professionalisering en hoe 'hogere' het professionaliseringsprofiel, hoe minder een familiebedrijf aan resultaatsturing zal doen.

FIGUUR 7: SCHEMATISCHE VOORSTELLING VAN HYPOTHESEN 6A, 6B EN 6C



Bron: eigen verwerking

Na een uitzetting van de bestaande literatuur in verband met de drie kernbegrippen van deze masterproef en een bespreking van de vooropgestelde hypothesen, leidt dit hoofdstuk tot de kern van deze studie, namelijk het empirisch onderzoek. Vooraleer er overgegaan wordt tot de resultaten en conclusies van deze studie, wordt in dit hoofdstuk een toelichting gegeven bij de dataset die gebruikt wordt in de regressieanalyse. Vervolgens worden de onafhankelijke, afhankelijke en controlevariabelen die verband houden met dit onderzoek besproken.

## 7.1 DATASET

Deze kwantitatieve studie is gebaseerd op een dataset verzameld door Dekker et al. in het kader van een grootschalig onderzoek rond professionalisering van familiale KMO's in 2010. De oorspronkelijke dataset bestond uit 532 Vlaamse private familiebedrijven. Bij de selectie van deze bedrijven, hanteerden Dekker et al. (2013) de volgende definitie: "A firm is a family firm if more than 50% of ordinary voting shares are owned by members of the largest single family group related by blood or marriage and the company is perceived by the CEO/Managing Director/Chairman to be a family business." (Chua et al., 1999; Westhead & Howorth, 2007). Om micro-organisaties en eenmanszaken uit te sluiten werden enkel bedrijven geselecteerd die minstens 10 werknemers tewerkstellen. De geselecteerde bedrijven zijn allemaal kleine en middelgrote ondernemingen aangezien zij voldoen aan de Europese definitie van een KMO: "Small and Mediumsized Enterprises are firms with 250 employees or less, and a maximum turnover of €50 million or a maximum balance sheet total of €43 million."

De KMO's uit de steekproef ontvingen elk een vragenlijst in verband met de verschillende dimensies van professionalisering om zo de professionaliseringsgradatie van het familiebedrijf in kaart te brengen. Voor de resultaten van dit onderzoek verwijzen we de lezer door naar het artikel van Dekker et al. (2013) in het *Family Business Review*. Wij zullen deze dataset voor dit onderzoek uitbreiden met financiële gegevens uit de Belfirst databank van het Bureau Van Dijk. Deze financiële gegevens zijn nodig om de maatstaf voor earnings management te berekenen. Private bedrijven hebben echter een beperkte rapporteringsverplichting, waardoor we niet alle nodige gegevens voor ieder bedrijf terugvinden. Omdat deze additionele gegevens essentieel zijn voor een correcte analyse, behouden we een dataset van 174 familiebedrijven. Na een eliminatie van outliers blijven er in de finale dataset nog 165 cases over (Field, 2009). Ondanks het schrappen van een aantal cases houden we toch nog een zeer bruikbare dataset over. Andy Field (2009) bespreekt in zijn boek 'Discovering statistics using SPSS' enkele maatstaven voor de minimaal aanvaardbare grootte van de steekproef. Indien de algemene fit van het model getest wordt, stelt men een steekproefgrootte voor van  $50 + 8k$ , met  $k$  het aantal onafhankelijke variabelen (Green, 2001). Wij zullen maximaal vijf onafhankelijke variabelen gebruiken, wat een steekproefgrootte van  $50 + 40 = 90$  impliceert. Overigens kan men ook de fit van iedere individuele onafhankelijke variabele testen, hier stelt men een steekproefgrootte van  $104 + k$  voor. Voor onze vijf onafhankelijke variabelen impliceert dit een steekproefgrootte van 109. Bijgevolg besluiten we dat onze dataset voldoende groot is om een gevalideerde schatting te maken van het te testen fenomeen in de populatie. Vervolgens kunnen we aan de hand van deze dataset de variabelen berekenen die nodig zijn voor dit onderzoek.



## 7.2 DETERMINANTEN VOOR RESULTAATSTURING

### 7.2.1 AFHANKELIJKE VARIABELE

In dit onderzoek zijn we geïnteresseerd in de mate van resultaatsturing in diverse familiebedrijven. Vandaar gebruiken we als afhankelijke variabele een maatstaf voor earnings management. Deze maatstaf kwam eerder in deze studie al aan bod, namelijk de discretionaire accruals (DAs). Deze accruals kunnen echter op verschillende manieren berekend worden (Dechow et al., 1995; Defond & Park, 2001; Healy, 1985; Jones, 1991). In deze studie hebben wij ervoor gekozen om gebruik te maken van het Defond and Park model (2001). Dit model berekent de discretionaire accruals als de abnormal working capital accruals. De meeste modellen voor het schatten van accruals vereisen een groot aantal observaties per industrie en worden minder betrouwbaar wanneer er een beperkt aantal observaties beschikbaar is (Wysocki, 2004). In dit geval is het model van Defond and Park (2001) een waardevol alternatief:

$$AWCA_t = WC_t - \left[ \left( \frac{WC_{t-1}}{S_{t-1}} \right) \times S_t \right]$$

Met  $AWCA_t$  = abnormal working capital accruals in jaar  $t$ , ofwel de DAs in jaar  $t$ ;  $WC_t$  = non-cash working capital accruals in jaar  $t$ , berekend als (vlottende activa - liquide middelen) - (schulden op ten hoogste 1 jaar - financiële schulden op ten hoogste 1 jaar);  $WC_{t-1}$  = non-cash working capital accruals in jaar  $t-1$ , berekend als (vlottende activa - liquide middelen) - (schulden op ten hoogste 1 jaar - financiële schulden op ten hoogste 1 jaar);  $S_{t-1}$  = sales in jaar  $t-1$ , ofwel de omzet in jaar  $t-1$ ;  $S_t$  = sales in jaar  $t$ , ofwel de omzet in jaar  $t$ . In dit model worden de abnormal working capitals accruals dus berekend als het verschil tussen het gerealiseerde werkkapitaal en een proxy voor het niveau van werkkapitaal dat men nodig acht om het huidige omzetniveau te ondersteunen. Aangezien dit onderzoek vooral belang hecht aan de mate van earnings management en niet zozeer aan de richting ervan, maken we in onze analyse gebruik van de absolute waarde van de  $AWCA_t$  (Jiraporn & DaDalt, 2009). Consistent met voorgaand onderzoek normaliseren we deze maatstaf door de absolute waarde van de  $AWCA_t$  te delen door de omzet in jaar  $t$  (Bar-Yosef & Prencipe, 2011a). De afhankelijke variabele wordt verder in dit onderzoek benoemd als  $EM$ .

### 7.2.2 ONAFHANKELIJKE VARIABELEN

In dit onderzoek wordt de relatie tussen professionalisering en resultaatsturing via twee verschillende benaderingen getest. Enerzijds wordt de relatie tussen EM en de vijf dimensies van professionalisering onderzocht, anderzijds bestuderen we het verband tussen EM en de vier professionaliseringsprofielen.

#### 7.2.2.1 PROFESSIONALISERINGSDIMENSIES

Zoals reeds besproken werd in hoofdstuk drie omtrent professionalisering, omvat het professionaliseringsconcept vijf verschillende dimensies. In dit onderzoek wordt in een eerste regressiemodel nagegaan of deze dimensies een invloed hebben op het resultaatsturingsgedrag van een familiebedrijf. Zodoende hanteren we vijf onafhankelijke variabelen die de vijf dimensies representeren. Deze onafhankelijke variabelen worden weergegeven in tabel 2.

TABEL 2: ONAFHANKELIJKE VARIABELEN MET BETREKKING TOT DE VIJF PROFESSIONALISERINGSDIMENSIES

<b>Professionaliseringsdimensie</b>	<b>Onafhankelijke variabele</b>
Financiële controlesystemen	<i>F1</i>
Niet-familiale betrokkenheid (extern) in governance structuren	<i>F2</i>
Human resource controlesystemen	<i>F3</i>
Decentralisatie van controle	<i>F4</i>
Werkzaamheid van de bedrijfstop	<i>F5</i>

De verschillende professionaliseringsdimensies werden in het onderzoek door Dekker et al. (2013) geïdentificeerd aan de hand van een factoranalyse. Vandaar worden de onafhankelijke variabelen in deze regressieanalyse geoperationaliseerd op basis van hun factorscores. Deze factorscores geven de mate weer waarin ieder bedrijf hoog of laag scoort op die bepaalde dimensie. Aangezien factorscores gestandaardiseerde waarden zijn, met een gemiddelde van nul en standaardafwijking van 1, kunnen we enkel een uitspraak doen over een bepaalde factorscore als deze in verhouding staat tot een andere factorscore (hoger of lager). Voor de berekening van deze scores verwijzen we de lezer door naar het artikel van Dekker et al. (2013) in het *Family Business review*. De tekens van deze onafhankelijke variabelen zullen uiteindelijk aangeven welke professionaliseringsdimensies een hoger of lager niveau van resultaatsturing impliceren.

#### 7.2.2.2 PROFESSIONALISERINGSPROFIELEN

Familiebedrijven zijn een heterogene groep (Dekker et al., 2013; Westhead & Howorth, 2007). De motieven voor en de mate van resultaatsturing zijn voor ieder familiebedrijf verschillend. In plaats van professionalisering te beschouwen als vijf individuele dimensies, benaderen het professionaliseringsconcept in een tweede regressiemodel als een geheel en differentiëren we tussen vier types van professionalisering (Dekker et al., 2013), namelijk Autocracy, Domestic Configuration, Clench Hybrid en Administrative Hybrid. In dit model bekijken we de relatie tussen resultaatsturing en de vier professionaliseringsprofielen. Deze profielen vormen op hun beurt een onafhankelijke variabele, *Professionaliseringsprofiel*, die bestaat uit drie binaire dummy variabelen, namelijk *Autocracy*, *DomConf* en *ClenHyb*. De familiebedrijven met het professionaliseringsprofiel Administrative Hybrid hebben het hoogste niveau van professionalisering. Dit profiel wordt gebruikt als referentieprofiel. De drie andere profielen zullen vergeleken worden met het Administrative Hybrid profiel aan de hand van de mate waarin zij aan resultaatsturing doen.

TABEL 3: DUMMY VARIABELEN MET BETREKKING TOT DE VIER PROFESSIONALISERINGSPROFIELEN

<b>Professionaliseringsprofiel</b>	<b>Dummy variabele</b>
Autocracy	<i>Autocracy</i>
Domestic Configuration	<i>DomConf</i>
Clench Hybrid	<i>ClenHyb</i>
Administrative Hybrid	<i>(Referentiecategorie)</i>

### 7.2.3 CONTROLEVARIABLEN

In de vorige sectie werden de onafhankelijke variabelen voorgesteld. Er zijn echter nog bijkomende variabelen die de mate van resultaatsturing in familiebedrijven beïnvloeden. Resultaatsturing vindt plaats wanneer zowel de opportuniteit ertoe zich voordoet als wanneer men een bepaalde prikkel krijgt die aanleiding geeft tot resultaatsturing (Stockmans et al., 2013). Er zijn een aantal variabelen die de mate van resultaatsturing mee bepalen. Om voor deze effecten te controleren zullen ze als controlevariabelen worden opgenomen in het regressiemodel. De selectie van deze controlevariabelen is gebaseerd op de resultaten van voorgaande studies rond resultaatsturing.

De eerste controlevariabele die we opnemen is de *Generatie<sub>t</sub>* van het familiebedrijf. De generatie kan afhankelijk van de specifieke context van het familiebedrijf verschillende incentives voor earnings management omvatten. Enerzijds omvat de generatie het socioemotional wealth motief. Hoe meer het familiebedrijf focust op niet-financiële, familiale doelstellingen, hoe meer risico op slechte prestaties men bereid is te nemen om deze doelstellingen te bereiken en hoe groter de kans is dat men resultaatsturing zal gebruiken bij slechte economische prestaties aldus Stockmans et al. (2010). Hoe meer generaties betrokken zijn bij het familiebedrijf, hoe zwakker het sociale kapitaal van de familie en het socioemotional wealth motief wordt (Gomez-Mejia et al., 2007). Anderzijds omvat de generatie het effect van de agency kosten die ontstaan door conflicten tussen actieve en passieve familiale aandeelhouders bij goede prestaties (Ali et al., 2007; Prencipe & Bar-Yosef, 2011b; Tong, 2007). De gegevens voor de generatie van het familiebedrijf nemen we over uit het onderzoek door Dekker et al. (2013). Het betreft een categorische variabele met vijf categorieën, van 'eerste generatie' tot en met 'vijfde generatie'. Voor deze studie opteren wij om een onderscheid te maken tussen de eerste generatie en de tweede en latere generaties. Hiertoe wordt een dummy variabele gecreëerd voor de tweede en latere generaties. De eerste generatie wordt beschouwd als referentiecategorie. Tabel 4 geeft de codering van de variabele generatie.

TABEL 4: DUMMY VARIABLEN MET BETREKKING TOT DE CONTROLEVARIABLE GENERATIE

Dummyvariabelen voor generatie	Codering
Gen_1 Generatie	(referentiecategorie) 0/1

Verder nemen we de schuldgraad op als controlevariabele voor de financiële structuur van de familiebedrijven. De variabele *Schuldgraad<sub>t</sub>* modelleert de volgende twee effecten. Uit onderzoek door Smith (1993) blijkt dat als een onderneming de schuld die ze is aangegaan niet kan terugbetalen, de kans groter wordt dat men in de boekhouding toekomstige winsten zal verschuiven naar de huidige periode. Deze hogere winst vermindert de kans dat men de schuld niet kan voldoen. Een hoge schuldgraad zorgt mogelijk voor opwaartse resultaatsturing. Ten tweede zal financiering met eigen vermogen meer opwaartse resultaatsturing veroorzaken omdat men op die manier de opname van niet-familiale bestuurders en extra toezicht wil voorkomen (Stockmans et al., 2010). Volgens deze denkwijze zal een lage schuldgraad gepaard gaan met opwaartse resultaatsturing. Wij zijn geïnteresseerd in de mate van resultaatsturing en bijgevolg is de schuldgraad een belangrijke controlevariabele. Deze variabele is een continue variabele die berekend wordt als de totale schulden

in jaar t gedeeld door de totale activa in jaar t en wordt uitgedrukt in euro. De data voor deze variabele werd verkregen aan de hand van de Belfirst databank.

Een derde controlevariabele die we opnemen is de *Bedrijfsgrootte<sub>t</sub>*. Onderzoek door Scott (1977) heeft aangetoond dat grote, winstgevende bedrijven veel aandacht trekken van de media en klanten. Deze aandacht kan leiden tot een verhoging van hun politieke kosten, zoals belastingen en een strengere regelgeving. Bedrijven willen deze kosten echter vermijden en zullen daarom hun winsten van de huidige periode uitstellen naar toekomstige perioden. Consistent met voorgaand onderzoek operationaliseren we de bedrijfsgrootte als het natuurlijke logaritme van de totale activa in jaar t (Stockmans et al., 2010; Watts & Zimmerman, 1978). Het is een continue variabele die wordt uitgedrukt in euro.

Daarnaast worden ook de bedrijfsleeftijd en de groei van de omzet opgenomen als controlevariabelen wegens het onderzoek van Scott (1977). Wanneer de omzet van een bedrijf sterk groeit, zal het bedrijf veel aandacht krijgen en dit geeft aanleiding tot een stijging van de politieke kosten. McNichols (2000) toont aan dat een groeiende onderneming hogere accruals heeft. De variabele *Groei\_Omzet<sub>t</sub>* is een continue variabele en wordt berekend door de volgende formule:  $((\text{omzet in jaar } t - \text{omzet in jaar } t-1) / \text{omzet in jaar } t-1)$  en wordt uitgedrukt in percentages. Ook de bedrijfsleeftijd kan aanleiding geven tot hogere politieke kosten. Bovendien controleert de bedrijfsleeftijd voor de levenscyclus van een bedrijf waardoor de gevonden resultaten geen leeftijdseffect zullen zijn (Anthony & Ramesh, 1992). Volgens van Raak (2010) hebben jonge ondernemingen een hogere incentive om aan winststuring te doen. Hij baseert zich hierbij op Carey en Simnett (2006) die beweren dat startende ondernemingen vaker in financiële moeilijkheden verkeren en daardoor druk ondervinden om aan winststuring te doen. We voegen om deze redenen de controlevariabele leeftijd in. De variabele *Bedrijfsleeftijd<sub>t</sub>* is een continue variabele en wordt gemeten door het natuurlijk logaritme van het aantal jaren dat het bedrijf actief is in jaar t.

De bedrijven in deze dataset zijn onderverdeeld in vier sectoren (Dekker et al., 2013). Vandaar nemen we een zesde controlevariabele op, namelijk **Sector**, die gemeten wordt door drie dummy variabelen. Deze variabelen laten ons toe om vier industrieën te onderscheiden, namelijk bouw, industrie, groot- en kleinhandel en diensten. De bouwsector wordt gehanteerd als referentiecategorie.

TABEL 5: CODERING VAN DE CONTROLEVARIABELE INDUSTRIE

Dummyvariabelen voor sector	Codering
Bouw	(Referentiecategorie)
Industrie	0/1
Handel	0/1
Diensten	0/1

Vervolgens nemen we consistent met voorgaand onderzoek de return on assets van jaar t-1 op om te controleren voor de relatie tussen EM en prestaties (Dechow et al., 1995; Stockmans et al., 2010). De return on assets is de meest gebruikte maatstaf voor de bedrijfsprestaties van private bedrijven (Mazzi 2011). Uit onderzoek door Ibrahim (2009) blijkt dat de ROA maatstaf kan controleren voor de financiële prestaties van een bedrijf in een model voor resultaatsturing. De controlevariabele  $NROA_{t-1}$  wordt geoperationaliseerd door het netto resultaat van jaar t-1 / de totale activa in jaar t-1. De data voor deze variabele werd overgenomen uit het onderzoek door Dekker et al. (2014). Het is een continue variabele die wordt uitgedrukt in percentages.

Tot slot nemen we de cashflow in jaar t op omdat aangenomen wordt dat de accruals en de cashflow negatief geassocieerd zijn (Dechow et al., 1995). De variabele  $Cashflow_t$  is een continue variabele en wordt uitgedrukt in euro. De data voor deze variabele werd verkregen aan de hand van de Belfirst databank.

In de onderstaande tabel worden de tien controlevariabelen nogmaals opgesomd. In de rechterkolom worden de variabelen gecodeerd. Deze namen zullen nader in dit onderzoek gebruikt worden om te verwijzen naar de betreffende controlevariabele.

TABEL 6: SAMENVATTING VAN DE CONTROLEVARIABLEN

<b>Controlevariabele</b>	<b>Naam</b>
Generatie	<i>Generatie<sub>t</sub></i>
Schuldgraad	<i>Schuldgraad<sub>t</sub></i>
Bedrijfs grootte	<i>Bedrijfs grootte<sub>t</sub></i>
Groei van de omzet	<i>Groei_Omzet<sub>t</sub></i>
Bedrijfsleeftijd	<i>Bedrijfsleeftijd<sub>t</sub></i>
Netto return op activa	<i>NROA<sub>t-1</sub></i>
Cashflow	<i>Cashflow<sub>t</sub></i>
Industrie	<i>Industrie</i>
Groot- & Kleinhandel	<i>Handel</i>
Diensten	<i>Diensten</i>

Om een antwoord te geven op de centrale onderzoeksdoelstelling “*HOE IS HET PROFESSIONALISERINGSCONCEPT GELINKT AAN DE MATE VAN RESULTAATSTURING IN DE CONTEXT VAN FAMILIEBEDRIJVEN?*”, gebruiken we enerzijds de vijf professionaliseringsdimensies uit hoofdstuk drie en anderzijds de vier professionaliseringsprofielen uit hoofdstuk vier. Deze dimensies en profielen worden geïntegreerd in een ordinary least squares (OLS) regressie, waarin zij tegenover earnings management worden gezet. Zodoende kunnen we aan de hand van twee regressiemodellen de relatie tussen professionalisering en de mate van resultaatsturing in familiebedrijven omschrijven. Hiertoe gebruiken we de dataset die besproken werd in hoofdstuk zeven, namelijk 165 private familiale KMO's die in Vlaanderen gesitueerd zijn.

### 8.1 BESCHRIJVENDE STATISTIEKEN

Vooraleer we de regressies uitvoeren, wordt er aan de hand van het statistische programma SPSS een overzicht gegeven van enkele beschrijvende statistieken omtrent de dataset. Op die manier verwerven we een duidelijk inzicht in de variabelen die hierna opgenomen worden in de regressieanalyse.

In deze steekproef bevinden zich 165 familiebedrijven die we kunnen onderverdelen in vier verschillende sectoren, namelijk bouw, groot- en kleinhandel, industrie en diensten. De verdeling van de bedrijven over deze vier sectoren is terug te vinden in onderstaande tabel. Zowel het aantal bedrijven als het percentage worden weergegeven.

TABEL 7: VERDELING VAN DE FAMILIEBEDRIJVEN IN VIER SECTOREN (N=165)

<b>Sector</b>	<b>Industrie</b>		<b>Handel</b>		<b>Diensten</b>		<b>Bouw</b>	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
	56	34	48	29	32	19	29	18

Tabel 8 geeft de beschrijvende statistieken voor enkele variabelen die we opnemen in deze studie. Hieruit blijkt dat de familiebedrijven gemiddeld 29 jaar oud zijn. Het jongste bedrijf in deze dataset is 6 jaar, terwijl het oudste bedrijf reeds 96 jaar bestaat. De bedrijfsgrootte kan op twee manieren gemeten worden, namelijk aan de hand van het aantal voltijdse werknemers (Dekker et al., 2013) en de totale activa (Stockmans et al., 2010). Uit deze maatstaven blijkt dat het gemiddelde familiebedrijf 46 voltijdse werknemers tewerkstelt en een totale activa heeft van 8.331.300 euro. Het gemiddeld aantal werknemers en de gemiddelde totale activa liggen boven hun mediaanwaarden. Hieruit kunnen we concluderen dat er enkele bedrijven met een groot aantal werknemers en een grote totale activa zijn opgenomen in de dataset. Dit wordt bevestigd door de minimum- en maximumwaarden. We controleren voor deze verschillen tussen de bedrijven door in verdere analyses het natuurlijk logaritme van deze variabelen te gebruiken. Overigens rapporteren de familiebedrijven een gemiddelde omzet van 13.542.596 euro, die jaarlijks gemiddeld met 4,89% groeit. Het gemiddeld familiebedrijf heeft een schuldgraad van 59,01%, een netto return on assets van 6,24% en een cashflow van 664.299 euro.

TABEL 8: BESCHRIJVENDE STATISTIEKEN (N=165)

<b>Variabele</b>	<b>Gemiddelde</b>	<b>Mediaan</b>	<b>Standaard Afwijking</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>
Bedrijfsleeftijd (in jaren)	29,10	25	15,34	6	96
Werknemers (voltijdse)	45,59	33	41,37	10	229
Totale activa (in euro)	8.331.300	6.253.992	8.437.441	239.282	69.981.977
Omzet (in euro)	13.542.596	10.753.140	11.248.267	957.602	66.372.184
Groei omzet (%)	4,89	4,49	20,42	-55,63	98,22
Schuldgraad (%)	59,01	61,39	22,16	4,91	125,71
Netto ROA (%)	6,24	4	10,70	-45	60
Cashflow (in euro)	664.299	465.403	859.545	-1.540.710	4.605.477
EM (in euro)	0,574	0,0348	0,06590	0	0,45

Een belangrijke controlevariabele in dit onderzoek is de generatie van het familiebedrijf. Onderstaande tabel geeft aan welke generatie de leiding over een familiebedrijf heeft. Wanneer de eerste generatie de leiding over het bedrijf heeft, wil dit zeggen dat het bedrijf geleid wordt door haar oorspronkelijke oprichter. Uit onderstaande tabel blijkt dat een derde van de familiebedrijven in deze dataset onder leiding van hun oorspronkelijke oprichter staan. De overige twee derden worden geleid door een opvolger uit latere generaties. Het merendeel van de bedrijven, namelijk 40 procent of 66 bedrijven, bevindt zich in de categorie van de tweede generatie.

TABEL 9: VERDELING VAN DE GENERATIE (N=165)

<b>Generatie</b>	<b>Eerste</b>		<b>Tweede</b>		<b>Derde</b>		<b>Vierde</b>	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
	57	34,5	66	40,0	30	18,2	12	7,3

Verder blijkt dat het merendeel van de familiebedrijven een familiale CEO heeft. Maar liefst 81 procent van de familiebedrijven in deze dataset worden bestuurd door een familiale CEO.

TABEL 10: FAMILIALE OF NIET-FAMILIALE CEO (N=165)

CEO	<i>Familiaal</i>		<i>Niet-familiaal</i>	
	Freq.	%	Freq.	%
	134	81,2	31	18,8

In de onderstaande tabel wordt de verdeling van de familiebedrijven over de vier professionaliseringsprofielen weergegeven. De familiebedrijven van het type Domestic Configuration zijn in de meerderheid met 39 procent ofwel 65 bedrijven. Daarna volgen Autocracy en Administrative Hybrid met respectievelijk 33 en 23 procent. Het profiel Clench Hybrid is in de minderheid met 5 procent ofwel 8 bedrijven. Wanneer we deze gegevens in tabel 11 vergelijken met de oorspronkelijke dataset van 532 observaties, besluiten we dat er verhoudingsgewijs weinig verschillen zijn.

TABEL 11: VERDELING VAN DE FAMILIEBEDRIJVEN OVER DE PROFESSIONALISERINGSPROFIELEN

Professionaliserings- Profiel	<i>Autocracy</i>		<i>Domestic Configuration</i>		<i>Clench Hybrid</i>		<i>Administrative Hybrid</i>	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
N = 165	54	32,70	65	39,40	8	4,80	38	23,00
N = 532	227	42,67	220	41,35	25	4,70	60	11,28



## 8.2 REGRESSIEMODELLEN

In hoofdstuk zeven werden de verschillende variabelen gedefinieerd die we in de regressies zullen integreren om de relatie tussen professionalisering en resultaatsturing in familiebedrijven te onderzoeken. Er worden twee regressies uitgevoerd, namelijk:

### 1) Regressiemodel A

$$EM_t = \beta_0 + \beta_1 F1 + \beta_2 F2 + \beta_3 F3 + \beta_4 F4 + \beta_5 F5 + \beta_6 \text{Generatie}_t + \beta_7 \text{Bedrijfsgrootte}_t + \beta_8 \text{Schuldgraad}_t + \beta_8 \text{Groei\_Omzet}_t + \beta_9 \text{Bedrijfsleeftijd}_t + \beta_{10} \text{NROA}_{t-1} + \beta_{11} \text{Cashflow}_t + \beta_{12} \text{Industrie} + \beta_{13} \text{Handel} + \beta_{14} \text{Diensten} + \varepsilon$$

Met:

- $EM_t$  = de mate van resultaatsturing in een familiebedrijf in jaar t;
- $F1$  = de factorscore voor de professionaliseringsdimensie financiële controlesystemen;
- $F2$  = de factorscore voor de professionaliseringsdimensie betrokkenheid van niet-familiale personen in het management of bestuur;
- $F3$  = de factorscore voor de professionaliseringsdimensie HR-controlesystemen;
- $F4$  = de factorscore voor de professionaliseringsdimensie decentralisatie van controle;
- $F5$  = de factorscore voor de professionaliseringsdimensie werkzaamheid op topniveau;
- $\text{Generatie}_t$  = een dummy variabele voor de generatie van het familiebedrijf in jaar t;
- $\text{Schuldgraad}_t$  = een continue variabele die het percentage schulden in jaar t weergeeft;
- $\text{Bedrijfsgrootte}_t$  = een continue variabele die de het logaritme van de totale activa in jaar t weergeeft;
- $\text{Groei\_Omzet}_t$  = een continue variabele die de procentuele groei van de omzet in jaar t weergeeft;
- $\text{Bedrijfsleeftijd}_t$  = een continue variabele voor de leeftijd van het familiebedrijf in jaar t;
- $\text{NROA}_{t-1}$  = een continue variabele die de netto return on assets in jaar t-1 weergeeft;
- $\text{Cashflow}_t$  = een continue variabele die de cashflow van een familiebedrijf in jaar t weergeeft;
- $\text{Industrie}$  = een dummy variabele voor de industriesector;
- $\text{Handel}$  = een dummy variabele voor de klein- en groothandelsector;
- $\text{Diensten}$  = een dummy variabele voor de dienstensector.

## 2) Regressiemodel B

$$EM_t = \beta_0 + \beta_1 DomConf + \beta_2 AdminHyb + \beta_3 ClenHyb + \beta_6 Generatie_t + \beta_7 Schuldgraad_t + \beta_8 Bedrijfs_grootte_t + \beta_8 Groei\_Omzet_t + \beta_9 Bedrijfsleeftijd_t + \beta_{10} NROA_{t-1} + \beta_{11} Cashflow_t + \beta_{12} Industrie + \beta_{13} Handel + \beta_{14} Diensten + \varepsilon$$

Met:

- $EM_t$  = de mate van resultaatsturing in een familiebedrijf in jaar t;
- $Autocracy$  = een dummy variabele (1/0) voor het professionaliseringsprofiel Autocracy;
- $DomConf$  = een dummy variabele (1/0) voor het professionaliseringsprofiel Domestic Configuration;
- $ClenHyb$  = een dummy variabele (1/0) voor het professionaliseringsprofiel Clench Hybrid;
- $Generatie_t$  = een dummy variabele voor de generatie van het familiebedrijf in jaar t;
- $Schuldgraad_t$  = een continue variabele die het percentage schulden in jaar t weergeeft;
- $Bedrijfs_grootte_t$  = een continue variabele die de het logaritme van de totale activa in jaar t weergeeft;
- $Groei\_Omzet_t$  = een continue variabele die de procentuele groei van de omzet in jaar t weergeeft;
- $Bedrijfsleeftijd_t$  = een continue variabele voor de leeftijd van het familiebedrijf in jaar t;
- $NROA_{t-1}$  = een continue variabele die de netto return on assets in jaar t-1 weergeeft;
- $Cashflow_t$  = een continue variabele die de cashflow van een familiebedrijf in jaar t weergeeft;
- $Industrie$  = een dummy variabele voor de industriesector;
- $Handel$  = een dummy variabele voor de klein- en groothandelsector;
- $Diensten$  = een dummy variabele voor de dienstensector.

### 8.2.1 VOORWAARDEN

Om de bovenstaande ordinary least squares regressies uit te mogen voeren, moeten de regressiemodellen voldoen aan enkele basisvoorwaarden.

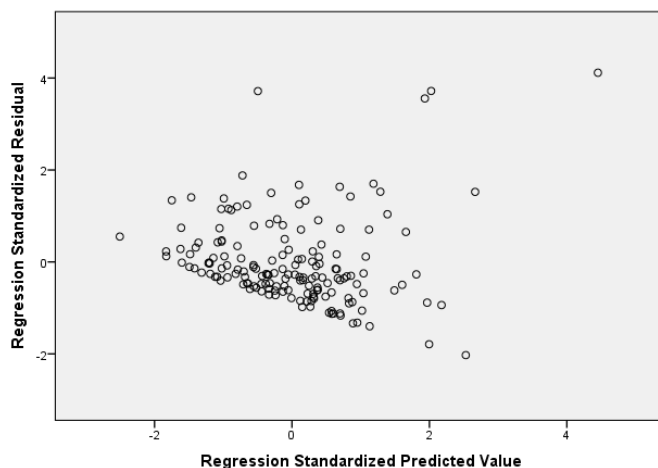
Alle onafhankelijke variabelen moeten kwantitatief of categorisch zijn en een variantie hebben die verschillend is van nul. De afhankelijke variabele moet kwantitatief, continu en onbegrensd zijn (Field, 2009). Aan deze voorwaarden is voldaan.

Vervolgens testen we elk regressiemodel op multicollineariteit. Men spreekt van multicollineariteit indien er een sterke correlatie bestaat tussen twee of meer onafhankelijke variabelen in het regressiemodel, waardoor de schatting van hun coëfficiënten minder betrouwbaar wordt (Field, 2009). Aan de hand van een correlatiematrix gaan we na of alle variabelen mogen worden opgenomen in de regressie. Daarom worden er twee correlatiematrices opgesteld voor de twee regressiemodellen. In tabel 12 en 13 zien we dat er geen alarmerend hoge waarden zijn tussen de onafhankelijke variabelen. Vandaar besluiten we dat multicollineariteit geen probleem zal vormen bij het uitvoeren van de regressies met deze onafhankelijke variabelen.

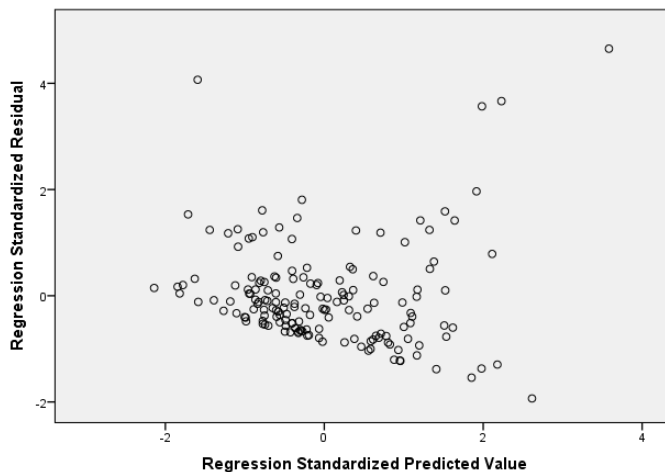
Ook wordt er getest voor multicollineariteit door de Variance of Inflation (VIF) en Tolerance te berekenen voor de onafhankelijke variabelen. Deze maatstaven geven aan of een onafhankelijke variabele een sterke lineaire relatie heeft met andere onafhankelijke variabelen (Field, 2009). VIF-waarden die groter zijn dan 10 en tolerance-waarden die kleiner zijn dan 0,2 wijzen op problemen. Uit de tabellen B.2 en B.3 in de bijlage kunnen we eveneens afleiden dat multicollineariteit geen probleem zal vormen (hoogste VIF = 2,068; laagste Tolerance = 0,483).

Overigens moet de variantie van de residuele termen constant zijn. Dit wil zeggen dat de residuen bij eender welke waarde van een onafhankelijke variabele dezelfde variantie moeten hebben. Dit wordt ook wel homoscedasticiteit genoemd en kan op een eenvoudige manier onderzocht worden door een scatterplot van de gestandaardiseerde residuen op te stellen. Wanneer de residuen willekeurig gespreid zijn in de scatterplot is er sprake van homoscedasticiteit. Wanneer de varianties echter sterk van elkaar afwijken spreekt men van heteroscedasticiteit (Field, 2009). Uit de onderstaande afbeeldingen blijkt dat er in beide regressiemodellen sprake is van heteroscedasticiteit aangezien de residuen gespreid zijn volgens een bepaald patroon.

FIGUUR 8: SCATTERPLOT VAN REGRESSIEMODEL A



FIGUUR 9: SCATTERPLOT VAN REGRESSIEMODEL B



Een gevolg van heteroscedasticiteit is dat de OLS schatters mogelijk vertekend en inconsistent zijn. Daarom maken we in de regressieanalyse gebruik van het algoritme van White (1980). Dit algoritme corrigeert de standaardafwijkingen uit de standaard OLS regressie wanneer er sprake is van heteroscedasticiteit. Long & Ervin (1999) tonen aan dat de HC3 methode van White (1980) het meest betrouwbaar is voor kleine datasets ( $n < 250$ ). In de regressieanalyse maken wij gebruik van het HC3 algoritme om de robuustheid van onze resultaten te verhogen.

Tot slot moeten de residuele termen onafhankelijk zijn van elkaar. Dit wordt ook wel een gebrek aan autocorrelatie genoemd. Deze voorwaarde kan getest worden aan de hand van de Durbin-Watson test, die nagaat of er 'serial correlation' is tussen de fouttermen. Een waarde van 2 geeft aan dat de residuele termen niet gecorreleerd zijn (Field, 2009). De Durbin-Watson statistiek bedraagt in model A en model B respectievelijk 1,981 en 2,010, waaruit we kunnen afleiden dat de residuele termen niet gecorreleerd zijn.

De regressiemodellen voldoen aan alle basisvoorwaarden (Field, 2009). We kunnen dus zonder problemen de ordinary least squares regressies uitvoeren.

TABEL 12: CORRELATIEMATRIX VOOR REGRESSIEMODEL A

Variabele	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
<b>1. EM</b>	1	,061	,236**	-,179*	-,028	,124	-,119	-,006	,136	,173*	,001	-,021	,015	,007	-,061	-,014
<b>2. F1</b>	,061	1	,074	-,086	-,017	-,062	,049	,188*	,255**	-,076	-,031	-,145	,004	-,084	,017	,067
<b>3. F2</b>	,236**	,074	1	-,143	,050	-,006	-,130	,157*	-,052	,144	-,086	,065	,021	-,043	-,072	,108
<b>4. F3</b>	-,179*	-,086	-,143	1	-,022	,013	-,127	-,017	,014	,011	,023	-,062	,051	,008	-,024	,124
<b>5. F4</b>	-,028	-,017	,050	-,022	1	-,068	,099	-,203**	,258**	,029	,050	,119	,237**	,063	-,001	-,066
<b>6. F5</b>	,124	-,062	-,006	,013	-,068	1	-,001	,078	,064	-,039	-,052	-,018	,169*	,055	-,164*	,098
<b>7. Generatie</b>	-,119	,049	-,130	-,127	,099	-,001	1	-,139	,083	,105	,181*	-,073	,131	,009	,157*	-,192*
<b>8. Schuldgraad</b>	-,006	,188*	,157*	-,017	-,203**	,078	-,139	1	,183*	,182*	-,143	-,350**	-,222**	-,011	,072	-,087
<b>9. Grootte</b>	,136	,255**	-,052	,014	,258**	,064	,083	,183*	1	-,022	,112	-,064	,463**	,128	,175*	-,317**
<b>10. Groei_Omzet</b>	,173*	-,076	,144	,011	,029	-,039	,105	,182*	-,022	1	-,022	-,116	,032	,012	-,034	,087
<b>11. Leeftijd</b>	,001	-,031	-,086	,023	,050	-,052	,181*	-,143	,112	-,022	1	,077	,018	-,065	,142	-,097
<b>12. NROA</b>	-,021	-,145	,065	-,062	,119	-,018	-,073	-,350**	-,064	-,116	,077	1	,235**	-,129	,020	,108
<b>13. Cashflow</b>	,015	,004	,021	,051	,237**	,169*	,131	-,222**	,463**	,032	,018	,235**	1	,095	-,094	-,019
<b>14. Industrie</b>	,007	-,084	-,043	,008	,063	,055	,009	-,011	,128	,012	-,065	-,129	,095	1	-,459**	-,352**
<b>15. Handel</b>	-,061	,017	-,072	-,024	-,001	-,164*	,157*	,072	,175*	-,034	,142	,020	-,094	-,459**	1	-,314**
<b>16. Diensten</b>	-,014	,067	,108	,124	-,066	,098	-,192*	-,087	-,317**	,087	-,097	,108	-,019	-,352**	-,314**	1

N=165;  $p < 0,05 = *$  ;  $p < 0,01 = **$ ; two tailed test

TABEL 13: CORRELATIEMATRIX VOOR REGRESSIEMODEL B

Variabele	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<b>1. EM</b>	1	-,139	-,101	,159*	-,119	-,006	,136	,173*	,001	-,021	,015	,007	-,061	-,014
<b>2. Autocracy</b>	-,139	1	-,562**	-,157*	,045	-,240**	-,153	-,025	,096	,127	,006	-,036	,065	-,048
<b>3. DomConf</b>	-,101	-,562**	1	-,182*	,090	,146	,190*	-,148	-,054	-,167*	-,064	,025	,030	-,050
<b>4. ClenHyb</b>	,159*	-,157*	-,182*	1	-,073	-,013	-,161*	,161*	-,046	,005	,027	,196*	-,082	-,039
<b>5. Generatie</b>	-,119	,045	,090	-,073	1	-,139	,083	,105	,181*	-,073	,131	,009	,157*	-,192*
<b>6. Schuldgraad</b>	-,006	-,240**	,146	-,013	-,139	1	,183*	,182*	-,143	-,350**	-,222**	-,011	,072	-,087
<b>7. Grootte</b>	,136	-,153	,190*	-,161*	,083	,183*	1	-,022	,112	-,064	,463**	,128	,175*	-,317**
<b>8. Groei_Omzet</b>	,173*	-,025	-,148	,161*	,105	,182*	-,022	1	-,022	-,116	,032	,012	-,034	,087
<b>9. Leeftijd</b>	,001	,096	-,054	-,046	,181*	-,143	,112	-,022	1	,077	,018	-,065	,142	-,097
<b>10. NROA</b>	-,021	,127	-,167*	,005	-,073	-,350**	-,064	-,116	,077	1	,235**	-,129	,020	,108
<b>11. Cashflow</b>	,015	,006	-,064	,027	,131	-,222**	,463**	,032	,018	,235**	1	,095	-,094	-,019
<b>12. Industrie</b>	,007	-,036	,025	,196*	,009	-,011	,128	,012	-,065	-,129	,095	1	-,459**	-,352**
<b>13. Handel</b>	-,061	,065	,030	-,082	,157*	,072	,175*	-,034	,142	,020	-,094	-,459**	1	-,314**
<b>14. Diensten</b>	-,014	-,048	-,050	-,039	-,192*	-,087	-,317**	,087	-,097	,108	-,019	-,352**	-,314**	1

N=165;  $p < 0,05 = *$ ;  $p < 0,01 = **$ ; two tailed test

## 8.3 RESULTATEN

De centrale onderzoeksdoelstelling in deze masterproef, *“HOE IS HET PROFESSIONALISERINGSCONCEPT GELINKT AAN DE MATE VAN RESULTAATSTURING IN DE CONTEXT VAN FAMILIEBEDRIJVEN?”*, wordt benaderd vanuit twee verschillende perspectieven. In de eerste benadering gaan we na welke relatie er bestaat tussen de verschillende dimensies van professionalisering in familiebedrijven en de mate waarin zij aan resultaatsturing doen. Hiertoe wordt het eerste regressiemodel (model A) gebruikt. In het tweede perspectief bestuderen we de relatie tussen de verschillende professionaliseringsprofielen in familiebedrijven en de mate waarin zij aan resultaatsturing doen. Hiertoe gebruiken we regressiemodel B. In deze sectie worden de resultaten uit de OLS regressieanalyses besproken. Deze resultaten werden verkregen aan de hand van het statistische programma SPSS, waarin we gebruik maakten van de OLS regressie en het HC3 algoritme van White (Long & Ervin, 1999; White, 1980). In bijlagen B.4 tot en met B.9 worden de resultaten uit de oorspronkelijke standaard OLS regressie (zonder te controleren voor heteroscedasticiteit) en de syntax en output van het algoritme van White weergegeven.

### 8.3.1 REGRESSIEMODEL A

De resultaten van het eerste regressiemodel worden getoond in tabel 14. In dit model beoordelen we de invloed van de vijf dimensies van professionalisering op de afhankelijke variabele, de mate van resultaatsturing ( $R^2 = 0,213$ ;  $F = 2,693$ ;  $p = 0,001$ ). We controleren voor de generatie, schuldgraad, bedrijfsgrootte, bedrijfsleeftijd, groei van de omzet, NROA, cashflow en de sector.

Dit regressiemodel kan hypothese 1 niet bevestigen. De resultaten geven aan dat er in deze dataset geen significante relatie is tussen de implementatie van financiële controlesystemen en de mate waarin een familiebedrijf aan resultaatsturing doet.

Verder tonen de regressieresultaten aan dat de opname van niet-familiale personen in het management of in het bestuur een significant positief effect heeft op de mate waarin een familiebedrijf aan resultaatsturing doet ( $\beta=0,010$ ;  $p<0,01$ ). Dit positief effect is in strijd met het negatief effect dat verwacht werd in hypothese 2.

Hypothese 3 wordt bevestigd door de resultaten. Controlesystemen voor human resources vertonen een significante negatieve relatie met de mate van resultaatsturing in familiebedrijven ( $\beta=-0,010$ ;  $p<0,1$ ).

Het regressiemodel kan geen bevestiging geven voor hypothese 4, aangezien er in deze dataset geen significante relatie is tussen de decentralisatie van controle en de mate van resultaatsturing in familiebedrijven.

Tot slot vinden we een significante positieve relatie tussen de werkzaamheid van de bedrijfstop en de mate van resultaatsturing in familiebedrijven ( $\beta=0,010$ ;  $p<0,10$ ). Dit positief effect is in strijd met het negatief effect dat verwacht werd in hypothese 5.

Deze regressieresultaten bevestigen deels onze verwachtingen. Concluderend vinden we bevestiging voor hypothese 3, hypothese 2 en 5 worden in de andere richting bevestigd en hypothese 1 en 4 worden niet ondersteund door de resultaten (tabel 16).

TABEL 14: RESULTATEN UIT DE ORDINARY LEAST SQUARES REGRESSIE A

Variabele	EM	
	Coëfficiënt	Standaardafwijking
<b>Constante</b>	-0,196*	0,109
<b>Onafhankelijke variabelen</b>		
<b>F1 – Financiële controlesystemen</b>	0,005	0,005
<b>F2 – Betrokkenheid niet-familiale personen</b>	0,010***	0,004
<b>F3 – Human resource controlesystemen</b>	-0,010*	0,007
<b>F4 – Decentralisatie van controle</b>	-0,005	0,005
<b>F5 – Werkzaamheid bedrijfstop</b>	0,010*	0,007
<b>Controlevariabelen</b>		
<b>Generatie</b>	-0,030**	0,010
<b>Schuldgraad</b>	-0,070***	0,030
<b>Bedrijfs grootte (log)</b>	0,020***	0,008
<b>Groei omzet</b>	0,070	0,050
<b>Bedrijfsleeftijd (log)</b>	0,004	0,030
<b>NROA</b>	0,000	0,000
<b>Cashflow</b>	0,000	0,000
<b>Industrie</b>	-0,010	0,020
<b>Handel</b>	-0,010	0,020
<b>Diensten</b>	-0,020	0,020
<b>F-waarde</b>		2,693***
<b>R<sup>2</sup></b>		0,213
<b>Adjusted R<sup>2</sup></b>		0,134

N = 165

\*p < 0,10

\*\*p < 0,05

\*\*\*p < 0,01



### 8.3.2 REGRESSIEMODEL B

Tabel 15 toont de resultaten van het tweede regressiemodel. In dit model beoordelen we het onderscheid tussen de vier professionaliseringsprofielen op basis van de afhankelijke variabele, de mate van resultaatsturing ( $R^2 = 0,165$ ;  $F = 2,288$ ;  $p < 0,01$ ). We controleren voor de generatie, schuldgraad, bedrijfsgrootte, bedrijfsleeftijd, groei van de omzet, NROA, cashflow en de sector.

De resultaten uit dit regressiemodel geven een significante negatieve relatie aan tussen het professionaliseringsprofiel Autocracy en de mate van resultaatsturing ( $\beta = -0,040$ ;  $p < 0,01$ ). Hieruit blijkt dat een familiebedrijf van het type Autocracy (lage professionaliseringsgraad) in mindere mate aan resultaatsturing doet dan een familiebedrijf van het type Administrative Hybrid (hoge professionaliseringsgraad). Deze relatie is tegengesteld aan wat we verwachtten in hypothese 6a.

Daarnaast wordt er een significante negatieve relatie gevonden tussen het professionaliseringsprofiel Domestic Configuration en de mate van resultaatsturing ( $\beta = -0,030$ ;  $p < 0,1$ ). Dit impliceert dat een familiebedrijf van het type Domestic Configuration (lage professionaliseringsgraad) in mindere mate aan resultaatsturing doet dan een familiebedrijf van het type Administrative Hybrid (hoge professionaliseringsgraad). Ook deze relatie is tegengesteld aan wat we verwachtten in hypothese 6b.

Tot slot wordt hypothese 6c niet bevestigd. In deze dataset is er geen significante relatie tussen het professionaliseringsprofiel Clench Hybrid en de mate van resultaatsturing.

Deze regressieresultaten zijn tegengesteld aan onze verwachtingen. Concluderend worden zowel hypothese 6a als 6b in de andere richting bevestigd en hypothese 6c wordt niet ondersteund door de resultaten (tabel 16).

TABEL 15: RESULTATEN UIT DE ORDINARY LEAST SQUARES REGRESSIE B

Variabele	EM	
	Coëfficiënt	Standaardafwijking
<b>Constante</b>	-0,185*	0,110
<b>Onafhankelijke variabelen</b>		
<b>Autocracy</b>	-0,040***	0,010
<b>Domestic Configuration</b>	-0,030*	0,020
<b>Clench Hybrid</b>	0,020	0,040
<b>Controlevariabelen</b>		
<b>Generatie</b>	-0,020*	0,010
<b>Schuldgraad</b>	-0,050*	0,030
<b>Bedrijfs grootte (log)</b>	0,020***	0,008
<b>Groei omzet</b>	0,060	0,050
<b>Bedrijfsleeftijd (log)</b>	-0,009	0,030
<b>NROA</b>	0,000	0,000
<b>Cashflow</b>	0,000	0,000
<b>Industrie</b>	-0,020	0,020
<b>Handel</b>	-0,020	0,020
<b>Diensten</b>	-0,020	0,020
<b>F-waarde</b>		2,288**
<b>R<sup>2</sup></b>		0,165
<b>Adjusted R<sup>2</sup></b>		0,093

N = 165

\*p < 0,10

\*\*p < 0,05

\*\*\*p < 0,01

TABEL 16: VERGELIJKING VAN DE REGRESSIERESULTATEN MET DE VOOROPGESTELDE HYPOTHESEN

Hypothesen	Resultaten
<p><u>Hypothese 1</u>: Een familiebedrijf dat professionaliseert door meer gebruik te maken van formele financiële controlesystemen zal minder aan resultaatsturing doen.</p>	Niet bevestigd
<p><u>Hypothese 2</u>: Een familiebedrijf dat professionaliseert door meer niet-familieleden te betrekken bij haar management en bestuur zal minder aan resultaatsturing doen.</p>	Omgekeerd bevestigd
<p><u>Hypothese 3</u>: Een familiebedrijf dat professionaliseert door meer gebruik te maken van formele controlesystemen voor human resources zal minder aan resultaatsturing doen.</p>	Bevestigd
<p><u>Hypothese 4</u>: Een familiebedrijf dat professionaliseert door een decentralisatie van controle en beslissingsbevoegdheid zal minder aan resultaatsturing doen.</p>	Niet bevestigd
<p><u>Hypothese 5</u>: Een familiebedrijf dat professionaliseert door middel van een actieve raad van bestuur en een actief managementteam zal minder aan resultaatsturing doen.</p>	Omgekeerd bevestigd
<p><u>Hypothese 6a</u>: Het professionaliseringstype Autocracy zal meer aan resultaatsturing doen dan het type Administrative Hybrid.</p>	Omgekeerd bevestigd
<p><u>Hypothese 6b</u>: Het professionaliseringstype Domestic Configuration zal meer aan resultaatsturing doen dan het type Administrative Hybrid.</p>	Omgekeerd bevestigd
<p><u>Hypothese 6c</u>: Het professionaliseringstype Clench Hybrid zal meer aan resultaatsturing doen dan het type Administrative Hybrid.</p>	Niet bevestigd

## 8.4 DISCUSSIE

De doelstelling van deze masterproef is om de relatie tussen professionalisering en resultaatsturing in de context van private familiebedrijven te onderzoeken. Om een antwoord te formuleren op de vooropgestelde onderzoeksvragen, werd in hoofdstuk twee tot en met vijf een uitgebreide literatuurstudie uitgevoerd. In hoofdstuk zes stelden we op basis van de academische literatuur zes hypothesen op, waarin we verwachtten dat professionalisering ervoor kan zorgen dat familiebedrijven minder aan resultaatsturing doen. De resultaten uit de regressieanalyse tonen aan dat er inderdaad een link bestaat tussen het professionaliseringsconcept en de mate van resultaatsturing in familiebedrijven. In deze sectie worden de resultaten verklaard en gekoppeld aan de academische literatuur.

---

### 8.4.1 REGRESSIEMODEL A

De resultaten uit de eerste regressieanalyse tonen aan dat familiebedrijven die professionaliseren door een implementatie van formele controlesystemen voor human resources minder aan resultaatsturing doen dan familiebedrijven die deze systemen niet toepassen. Familiebedrijven die daarentegen professionaliseren door niet-familiale personen op te nemen in hun managementteam of in hun bestuur, doen meer aan resultaatsturing dan familiebedrijven die enkel familieleden tewerkstellen. Verder zullen familiebedrijven meer aan resultaatsturing doen naarmate hun bedrijfstop, zijnde de raad van bestuur en het managementteam, actiever wordt.

#### 8.4.1.1 FORMELE CONTROLESYSTEMEN VOOR HUMAN RESOURCES

---

De eerste bevinding stemt overeen met de vooropgestelde hypothese. Familiebedrijven die gebruikmaken van formele controlesystemen voor human resources, zoals formele selectie- en rekruteringsystemen, in-house training en ontwikkeling, evaluatie en job enrichment en empowerment van werknemers, doen minder aan resultaatsturing dan familiebedrijven die geen gebruik maken van deze systemen. Deze resultaten tonen aan dat formele controlesystemen voor human resources de prikkel tot resultaatsturing doen verminderen. De verklaring voor deze relatie vinden we in de academische literatuur. Familiebedrijven die formele controlesystemen voor human resources implementeren kunnen hun agency risico's zoals familiaal altruïsme en nepotisme verminderen (Schulze et al., 2003). Deze familiebedrijven kennen contracten toe op basis van formele criteria waardoor zij de meest bekwame werknemers kunnen aanwerven (Dyer, 2006). Daarnaast krijgen de werknemers regelmatig training en worden zij op een objectieve manier geëvalueerd waardoor zij meer gemotiveerd zijn op het werk. Bijgevolg kan het familiebedrijf goede werkkrachten behouden en gaan deze werkkrachten beter presteren (Duréndez et al., 2008). Dit leidt ertoe dat familiebedrijven die gebruikmaken van formele controlesystemen voor human resources beter presteren dan familiebedrijven die hier geen gebruik van maken (Dekker et al., 2014). De bovenstaande voordelen hebben een verzwakkend effect op de mate van resultaatsturing in familiebedrijven.

De tweede bevinding uit dit regressiemodel wijst op een positieve relatie tussen de opname van niet-familiale personen in het managementteam of het bestuur van een familiebedrijf en de mate waarin zij aan resultaatsturing doen. In de literatuurstudie werd reeds aangegeven dat er onenigheid bestaat omtrent de effectiviteit van de werking van niet-familiale personen in familiebedrijven. Bij het opstellen van de hypothesen besloten wij om ons aan te sluiten bij de denkwijze waarin familiebedrijven die niet-familiale personen tewerkstellen minder geprikkeld worden om aan resultaatsturing te doen dan familiebedrijven die enkel familieleden tewerkstellen. Nu concluderen wij uit de resultaten dat het tegengestelde geldt.

Een verklaring voor deze relatie vinden we in de agency theorie. De rooskleurige vorm van familiaal altruïsme zorgt voor een grote vertrouwensband tussen familieleden waardoor informatieasymmetrie vermindert (Dyer, 2006; Schulze et al., 2003). Een niet-familiale CEO heeft meestal geen belang in het eigendom van het familiebedrijf en is eerder geneigd om zijn eigenbelang na te streven. Om de belangen van de niet-familiale CEO overeen te stemmen met die van de familie, maken familiebedrijven vaak gebruik van een prestatiegerichte verloning (Chua et al., 2009). Het prestatiegerichte loon is meestal afhankelijk van de korte termijn winst van de onderneming (Chrisman et al., 2005) waardoor de niet-familiale manager een prikkel krijgt tot resultaatsturing om zijn loon te maximaliseren (Healy, 1985).

Verder leidt de lage betrokkenheid van de niet-familiale manager in de familie ertoe dat hij zich eerder op de bedrijfsdoelstellingen zal focussen dan op de familiale doelstellingen (Dyer, 1989). Hoewel wij volgens het socioemotional wealth concept verwachtten dat de familiale doelstellingen in familiebedrijven de grootste prikkel tot resultaatsturing geven (Stockmans et al., 2010), concluderen we uit de resultaten dat ook de financiële doelstellingen een grote impact kunnen hebben. De groeitheorie (Rostow, 1960) geeft een verklaring voor deze bevinding. Familiebedrijven met enkel familiaal management en familiaal bestuur zijn meestal de jongere, kleinere, minder complexe familiebedrijven die in mindere mate bezig zijn met de formele aspecten van het bedrijf en haar doelstellingen (Gersick et al., 1997). Deze bedrijven hechten veel waarde aan hun socioemotional wealth (Gomez-Mejia et al., 2007) en worden dus vooral geprikkeld tot resultaatsturing door hun familiale doelstellingen. Het is pas wanneer zij beginnen te groeien, wanneer de organisatie en haar omgeving complexer worden en wanneer de familiale CEO niet langer in staat is om zelf alles te overzien, dat de behoefte aan extern, professioneel management en bestuur ontstaat (Gedajlovic et al., 2004; Hofer & Charan, 1984; Songini, 2006). De opname van niet-familiale personen in het management en/of bestuur zorgt vaak voor een nieuwe tendens in de doelstellingen van het familiebedrijf. Voorheen lag de focus sterk op de familie en haar doelstellingen, maar wanneer er extern management en/of bestuur optreedt, wordt de focus op de bedrijfsdoelstellingen veel groter (Dyer, 1989). Het nieuwe management en/of bestuur zorgt ervoor dat men zich meer bewust wordt van de bedrijfsresultaten en dat men hier meer belang aan zal hechten. De toegenomen focus op de financiële doelstellingen creëert een prikkel tot resultaatsturing om deze doelstellingen te bereiken. Daarnaast kan de groei aanleiding geven tot het aangaan van schuldcontracten, waardoor er een nieuwe prikkel tot resultaatsturing ontstaat (Dechow et al., 1996; Trueman and Titman, 1988; Watts & Zimmerman, 1978; White et al., 1997). Bovendien komt men meer in de belangstelling te staan, waardoor men meer belang zal

hechten aan het winstpatroon en men mogelijk een prikkel krijgt tot income smoothing (Vander Bauwhede et al., 2000). In een eerder stadium in haar levenscyclus hield het familiebedrijf zich niet bezig met het egaliseren van het winstpatroon, had men geen schuldcontracten om aan te voldoen en werkte met niet met bonuscontracten, waardoor men zich in mindere mate bezighield met resultaatsturing. Maar naar aanleiding van de evolutie en groei van het familiebedrijf en de nood aan extern management en bestuur, stijgt de focus op de financiële doelstellingen en wordt men zich meer bewust van de resultaten, wat een motief creëert tot resultaatsturing.

#### 8.4.1.3 DE WERKZAAMHEID VAN DE BEDRIJFSTOP

---

De resultaten uit het eerste regressiemodel geven aan dat een familiebedrijf meer aan resultaatsturing doet naarmate de werkzaamheid van de bedrijfstop stijgt. Dit betekent dat familiebedrijven met een actieve raad van bestuur en/of een actief managementteam, meer aan resultaatsturing doen dan familiebedrijven waarvan de raad van bestuur en/of het managementteam een niet-actieve rol vervullen. Net zoals de bovenstaande bevindingen gaat dit resultaat tegen onze verwachtingen in. De verklaring voor deze relatie sluit echter sterk aan bij de verklaring voor de opname van niet-familiale personen in het managementteam en/of bestuur. Onderzoek heeft aangetoond dat de aanwezigheid van een actieve raad van bestuur in een familiebedrijf het gebruik van strategische planning doet toenemen (Songini, 2006). Dit betekent dat men zich meer bewust wordt van de bedrijfsdoelstellingen, waardoor er extra druk ontstaat op het management en bestuur van het familiebedrijf om de financiële doelstellingen te bereiken. Deze bewustwording en de toegenomen prestatiedruk hebben een versterkend effect op de mate van resultaatsturing.

Een actief management rapporteert regelmatig aan de raad van bestuur zodat de raad steeds op de hoogte is van de huidige prestaties van het familiebedrijf (Code Buysse, 2009). Hoe hoger de werkzaamheid van het management, hoe beter de communicatie met de raad van bestuur en hoe beter de raad de bedrijfsprestaties kan opvolgen. Dit zorgt ervoor dat men zich meer bewust wordt van de bedrijfsdoelstellingen en -prestaties. Vervolgens ontstaat er druk op het management om steeds resultaten voor te kunnen leggen die in lijn zijn met de vooropgestelde doelstellingen door de raad van bestuur, waardoor zij geprikkeld worden tot resultaatsturing.

Deze relatie kan ook verklaard worden vanuit het oogpunt van de groeitheorie (Rostow, 1960). Familiebedrijven die zich in het eerste stadium van hun levenscyclus bevinden hebben meestal weinig formeel bestuur aangezien het bestuur en management in handen zijn van één of enkele familieleden (Gersick et al., 1997). Vaak is de raad van bestuur in deze familiebedrijven enkel aanwezig om aan de wettelijke verplichtingen te voldoen. Deze bedrijven zijn zich in mindere mate bewust van hun bedrijfsdoelstellingen en -resultaten. Het zijn vooral de familiale doelstellingen die in deze bedrijven een prikkel tot resultaatsturing geven. Naarmate familiebedrijven groeien en zich in een later stadium in hun levenscyclus bevinden, worden hun bestuur- en management complexer. In dit stadium zijn de personen die deel uitmaken van het managementteam en bestuur afkomstig uit verschillende gezinnen van de familie en eventueel zijn er niet-familiale personen tewerkgesteld. Bijgevolg neemt de focus op financiële doelstellingen toe en wordt men zich meer bewust van de resultaten waardoor de prikkel tot resultaatsturing stijgt.

#### 8.4.2 REGRESSIEMODEL B

De resultaten uit het tweede regressiemodel gaan tegen onze verwachtingen in en bewijzen dat de minder geprofessionaliseerde familiebedrijven minder aan resultaatsturing doen dan de meest geprofessionaliseerde familiebedrijven. In eerste instantie is deze relatie averechts ten opzichte van onze verwachtingen, maar wanneer we de betreffende professionaliseringsprofielen van dichterbij bestuderen vinden we een duidelijke verklaring voor dit fenomeen.

Vooreerst verwijzen we de lezer terug naar hoofdstuk vier, waarin de vier professionaliseringsprofielen uitvoerig werden besproken. In de regressieanalyse werd er een significante relatie gevonden voor de professionaliseringsprofielen Autocracy en Domestic Configuration en de mate waarin zij aan resultaatsturing doen ten opzichte van het profiel Administrative Hybrid. De professionaliseringsprofielen Autocracy en Domestic Configuration leunen sterk bij elkaar aan in de mate waarin zij niet-familiale personen in dienst hebben en betreffende hun werkzaamheid op topniveau. Beide profielen betrekken weinig of geen externe personen in hun management en/of bestuur en hebben een lage activiteit op topniveau. Zoals uit de resultaten van het eerste regressiemodel blijkt, heeft de opname van niet-familiale personen in het management of in de raad van bestuur van een familiebedrijf een versterkend effect op de mate van resultaatsturing. In de familiebedrijven van het type Autocracy en Domestic Configuration is de focus op de familiale doelstellingen het grootst (Gersick et al., 1997), waardoor men minder prestatiedruk ondervindt om aan de financiële doelstellingen te voldoen. Deze bevindingen hangen samen met de werkzaamheid van de bedrijfstop. In de professionaliseringsprofielen Autocracy en Domestic Configuration is de activiteit van het management en de raad van bestuur zeer laag. Er is een raad van bestuur aanwezig, louter om aan de wettelijke verplichtingen te voldoen. De raad van bestuur houdt zich in mindere mate bezig met strategische planning, waardoor men zich in mindere mate bewust is van de bedrijfsdoelstellingen en -resultaten. Het management ondervindt bijgevolg minder prestatiedruk om de financiële doelstellingen te bereiken waardoor men in mindere mate geprikkeld wordt om aan resultaatsturing te doen. Dit betekent echter niet dat resultaatsturing in deze bedrijven onbestaande is, want een focus op de familiale doelstellingen geeft ook een bepaalde prikkel tot resultaatsturing.

We kunnen concluderen dat familiebedrijven van het professionaliseringstype Administrative Hybrid meer aan resultaatsturing doen aangezien zij, net door te professionaliseren, geconfronteerd worden met een nieuwe drijfveer tot resultaatsturing. Een familiebedrijf dat groeit begeeft zich in een complexere omgeving, ondervindt meer concurrentie en krijgt te kampen met complexere bedrijfsoperaties (Gedaljovic et al., 2004), waardoor het bedrijf evolueert naar een nieuwe fase in haar levenscyclus (Gersick et al., 1997). In deze fase domineren de financiële doelstellingen de familiale doelstellingen, waardoor men meer behoefte heeft aan strategische planning en managementcontrolesystemen om bedreigingen en kansen uit de omgeving goed op te vangen (Gnan & Songini, 2003). De evolutie van een onderneming doorheen haar levenscyclus creëert een drijfveer tot professionalisering (Flamholtz & Randle, 2007; Gabrielsson, 2007; Gersick et al., 1997). Deze evolutie geeft echter aanleiding tot resultaatsturing aangezien het familiebedrijf zich in deze fase meer bewust wordt van haar bedrijfsdoelstellingen en -resultaten en men meer prestatiedruk ondervindt om de financiële doelstellingen te bereiken.

In dit onderzoek trachtten wij het professionaliseringsconcept te linken aan resultaatsturing in de context van familiebedrijven. Wij zijn erin geslaagd waardevolle inzichten te verschaffen wat betreft het resultaatsturingsgedrag van private familiebedrijven door een antwoord te geven op de gestelde onderzoeksvragen. Hiertoe voerden wij enerzijds een uitgebreide literatuurstudie en anderzijds een empirisch onderzoek. De literatuurstudie fungeerde als basis voor het empirisch onderzoek. Er werden zes hypothesen opgesteld en getest in het empirisch onderzoek.

Aangezien dit onderzoek zich situeert in de context van familiebedrijven, werd het eerste deel van de literatuurstudie toegewijd aan de kenmerken van deze bedrijven. Wij concluderen dat familiebedrijven hun eigen specifieke kenmerken hebben, zoals familiaal altruïsme, nepotisme en een focus op familiale doelstellingen. Deze kenmerken werden gekaderd in de agency theorie. Verder werden de groeitheorie en de socioemotional wealth theorie gebruikt om een algemeen kader te scheppen voor dit onderzoek. Uit de literatuurstudie concludeerden wij dat familiebedrijven geen homogene groep zijn. Niet alle familiebedrijven hechten evenveel belang aan hun specifieke kenmerken. Daartoe werd er een onderscheid gemaakt tussen de verschillende soorten familiebedrijven op basis van hun professionaliseringsgradatie. Het professionaliseringsconcept en haar vijf dimensies (financiële controlesystemen, niet-familiale personen in het management en/of bestuur, HR-controlesystemen, decentralisatie van controle, werkzaamheid van de bedrijfstop) werden uitvoerig behandeld. Daarna verdeelden wij de familiebedrijven in vier categorieën op basis van hun professionaliseringsgradatie, namelijk Autocracy, Domestic Configuration, Clench Hybrid en Administrative Hybrid. De literatuurstudie werd afgesloten door het professionaliseringsconcept in familiebedrijven te combineren met resultaatsturing. Er bestaan verschillende methoden om aan resultaatsturing te doen. Wij kozen ervoor om in dit onderzoek te werken met opportunistische resultaatsturing, die zich afspeelt binnen de wettelijke grenzen. Om de mate van resultaatsturing te meten, maakten wij gebruik van het Defond & Park model (2001). Uit de literatuurstudie concludeerden wij dat er in familiebedrijven zowel financiële doelstellingen en motieven (income smoothing, high bath accounting, relaties met de kapitaalmarkt, prestatiegerichte beloning, schuldcontracten, invloed van de regulerende omgeving) als familiale oorzaken en motieven (socioemotional wealth, aandeelhoudersconflict, de raad van bestuur, het management) zijn om aan resultaatsturing te doen. Aangezien familiebedrijven een heterogene groep zijn, zijn hun motieven voor resultaatsturing afhankelijk van het type familiebedrijf.

In deze studie benaderden wij de relatie tussen professionalisering en resultaatsturing in de context van private familiebedrijven op twee verschillende manieren. Enerzijds werd de relatie tussen de vijf dimensies van professionalisering en resultaatsturing bestudeerd en anderzijds onderzochten wij hoe de verschillende professionaliseringsprofielen binnen familiebedrijven gerelateerd zijn met resultaatsturing. Wij concluderen dat familiebedrijven die professionaliseren door een implementatie van formele controlesystemen voor human resources minder aan resultaatsturing doen dan familiebedrijven die deze systemen niet toepassen. Familiebedrijven ondervinden voordelen dankzij deze controlesystemen waardoor zij minder geprikkeld worden om aan resultaatsturing te doen. Verder besluiten wij dat er een positieve relatie bestaat tussen de



opname van niet-familiale personen in het managementteam of in het bestuur van een familiebedrijf en de mate waarin men aan resultaatsturing doet. Door niet-familiale personen te betrekken bij het familiebedrijf ondervindt men een nieuwe tendens in de bedrijfsdoelstellingen. Niet-familieleden verleggen de focus op familiale doelstellingen naar een focus op de financiële doelstellingen. De bewustwording van de financiële doelstellingen en de bedrijfsresultaten heeft een versterkend effect op de mate van resultaatsturing. Overigens vinden wij een positieve relatie tussen de activiteit van het managementteam en de raad van bestuur en de mate waarin men aan resultaatsturing doet. Hoe werkzamer de raad van bestuur, hoe meer men zich bewust wordt van de financiële doelstellingen en bedrijfsprestaties en hoe hoger de druk op het management en bestuur van het familiebedrijf om deze doelstellingen te bereiken. Deze bewustwording en de toegenomen prestatiedruk geven eveneens aanleiding tot resultaatsturing. Bovenstaande resultaten werden nogmaals bevestigd in het tweede regressiemodel. Wij concluderen dat familiebedrijven die tot de professionaliseringsprofielen Autocracy en Domestic Configuration behoren, minder aan resultaatsturing doen dan de familiebedrijven die tot het meest geprofessionaliseerde profiel Administrative Hybrid behoren. In de eerstgenoemde professionaliseringsprofielen zijn er weinig of geen niet-familiale personen tewerkgesteld en is de werkzaamheid van de bedrijfstop zeer laag. In deze familiebedrijven is de focus op de familiale doelstellingen het grootst en is men zich minder bewust van de bedrijfsdoelstellingen en -resultaten. Bijgevolg ondervindt men minder prestatiedruk om aan de financiële doelstellingen te voldoen, waardoor de mate van resultaatsturing lager ligt. In het professionaliseringsprofiel Administrative Hybrid daarentegen domineren de financiële doelstellingen de familiale doelstellingen. Hierdoor wordt men zich meer bewust van de bedrijfsresultaten en ondervindt men meer prestatiedruk om deze doelstellingen te bereiken, wat een prikkel geeft tot resultaatsturing.

---

## 9.1 CONTRIBUTIE AAN DE LITERATUUR

Door een antwoord te geven op de gestelde onderzoeksvragen zijn wij erin geslaagd om de leemte in de academische literatuur omtrent het resultaatsturingsgedrag van private familiebedrijven deels op te vullen. Bovendien is dit het eerste onderzoek dat de mogelijke relatie tussen professionalisering en resultaatsturing in familiebedrijven analyseert. Wij kunnen op basis van de grootte van onze steekproef een betrouwbare weergave genereren van een populatie, namelijk private familiebedrijven, waar relatief weinig over gekend is door een gebrek aan data.

Dit onderzoek benadrukt dat familiebedrijven geen homogene groep zijn en dat zij zich op diverse vlakken van elkaar onderscheiden. Terwijl voorgaand onderzoek vooral een onderscheid maakte tussen de verschillende soorten familiebedrijven aan de hand van familiale eigendom, familiaal management en verschillende bestuursstructuren, brengen wij deze heterogeniteit in beeld door middel van een vernieuwende benadering waarin wij de thematiek kaderen binnen een professionaliseringsperspectief. Het professionaliseringsconcept werd in deze studie weergegeven volgens een baanbrekend en multidimensionaal perspectief. Hierdoor maken wij het mogelijk om uitspraken te doen op een subdimensionaal professionaliseringsniveau en verruimen we de traditionele, eendimensionale opvatting van professionalisering. Zodoende dragen wij bij aan de vergelijkbaarheid van empirische resultaten in de professionaliseringsliteratuur en beantwoorden wij aan de vraag uit het onderzoek door Dekker et al. (2013). Door deze multidimensionale

benadering van het professionaliseringsconcept zijn wij in staat geweest om aan te tonen dat professionalisering zowel een versterkend als verzwakkend effect kan hebben op de mate waarin een familiebedrijf aan resultaatsturing doet.

Deze studie zet een nieuwe stap in de richting van het verklaren van het resultaatsturingsgedrag van familiebedrijven, een relevant topic waar tot nu toe nog maar weinig academisch onderzoek over bestaat. Consistent met voorgaand onderzoek en met het alignment effect tonen wij aan dat familiaal eigenaarschap geassocieerd wordt met lagere niveaus van earnings management en meer kwalitatieve financiële verslaggeving (Ali et al., 2007; Ghabdian et al., 2012; Jiraporn & Dadalt, 2009; Sanchez-Ballesta & Garcia-Meca, 2007; Tong, 2007; Wang, 2006). In de literatuur bestaat een onverdeeldheid omtrent het effect van de opname van niet-familiale personen in familiebedrijven op de mate van resultaatsturing. Net als Westhead & Cowling (2002) concluderen wij dat niet-familiale managers en bestuurders teveel focussen op de financiële prestaties van het familiebedrijf en te weinig belang hechten aan de niet-financiële doelstellingen van de familie. Hoewel onderzoek naar familiebedrijven toenemende academische belangstelling geniet, blijft het onderzoek naar de familiale motieven voor resultaatsturing zeer gering. Wij zijn erin geslaagd om meer inzicht te verwerven in het resultaatsturingsgedrag van private familiebedrijven, waardoor wij de onverdeeldheid in de literatuur deels kunnen oplossen door te stellen dat de opname van niet-familiale personen in familiebedrijven een versterkend effect heeft op de mate van resultaatsturing.

Deze resultaten dragen bij aan het onderzoek door Stockmans et al. (2010), waar er slechts een klein significant verband gevonden werd tussen de opname van een niet-familiale manager en de mate van resultaatsturing in familiebedrijven. Stockmans et al. (2010) concluderen dat niet-familiale managers in een familiebedrijf niet genoeg macht hebben om familiale beslissingen te beïnvloeden en daarbij familiale doelstellingen terug te dringen. Uit onze resultaten blijkt dat de opname van een niet-familiale manager net een versterkend effect heeft op de mate van resultaatsturing. Wanneer een familiebedrijf naar een nieuw stadium in haar levenscyclus evolueert en de behoefte aan een niet-familiale manager of bestuurder ontstaat, verandert de focus op familiale doelstellingen naar een focus op de financiële doelstellingen. Het familiebedrijf ondervindt prestatiedruk om deze doelstellingen te bereiken, waardoor er een prikkel tot resultaatsturing ontstaat.

Verder tonen onze resultaten aan dat een actieve raad van bestuur een versterkend effect heeft op de mate van resultaatsturing in een familiebedrijf. Volgens Chrisman et al. (2004) zorgt de aanwezigheid van een raad van bestuur in een familiebedrijf voor een vermindering van de strenge leningsvoorwaarden ten gevolge van de 'dark side' van familiaal altruïsme. Onze resultaten daarentegen impliceren dat men familiebedrijven met een actieve raad nauwlettender in het oog moet houden wanneer zij aan een schuldcontract moeten voldoen. Deze bedrijven worden namelijk sneller geprikkeld tot resultaatsturing waardoor de schuldeisers minder getrouwe financiële informatie voor handen hebben.

De verworven inzichten dragen bij tot de bestaande literatuur rond familiebedrijven, resultaatsturing en professionalisering. Wij zijn erin geslaagd om het bestaande denkkader te verruimen en enkele vaak genoemde hiaten in de literatuur op te vullen.

## 9.2 PRAKTISCHE IMPLICATIES

Naast de theoretische bijdragen aan de literatuur levert dit onderzoek een bijdrage aan de bedrijfswereld in de praktijk. Deze studie geeft een dieper inzicht in de verschillende professionaliseringsdimensies en -profielen in familiebedrijven. Familiebedrijven leren uit dit onderzoek wat de mogelijke invloed is op hun resultaatsturingsgedrag wanneer zij een of meerdere professionaliseringsdimensies toepassen.

In private familiebedrijven is de jaarrekening vaak de enige bron van financiële informatie voor de stakeholders. Het is dus belangrijk dat zij op de hoogte zijn van de kwaliteit van deze informatie en de drijfveren die managers ertoe aanzetten om de resultaten te sturen. Dit onderzoek leert ons dat familiebedrijven die gebruikmaken van formele controlesystemen voor human resources, minder aan resultaatsturing doen dan familiebedrijven die geen gebruik maken van deze controlesystemen. Formele controlesystemen voor human resources dragen dus bij aan het getrouwe beeld van de jaarrekening en hebben voordelen voor zowel de bedrijven zelf (gemotiveerde werknemers, betere prestaties, lagere agency kosten) als voor de stakeholders (kwalitatievere financiële verslaggeving). Het is aan beleidsmakers om deze voordelen duidelijk te communiceren aan de familiebedrijven, zodat zij aangezet worden tot implementatie.

Met deze studie willen wij familiebedrijven zeker niet ontmoedigen om niet-familiale personen in hun management en bestuur op te nemen. Deze personen kunnen tal van capaciteiten en ervaring bijbrengen in het familiebedrijf. We zien echter dat er nood is aan een nieuwe vorm van verloning voor niet-familiale personen in familiebedrijven, aangezien het prestatiegerichte loon een te grote prikkel tot resultaatsturing creëert. Wij tonen aan dat het belang dat familiebedrijven hechten aan hun financiële doelstellingen een invloed heeft op hun resultaatsturingsgedrag. Deze bevinding heeft ook gevolgen voor de bredere groep van kleine en middelgrote bedrijven. Financiële doelstellingen komen in tegenstelling tot familiale doelstellingen in alle bedrijven voor als drijfveer tot resultaatsturing. Vandaar kunnen niet enkel familiebedrijven, maar ook niet-familiebedrijven leren uit de resultaten van dit onderzoek.

Ook willen wij er met deze studie op wijzen dat de werkzaamheid op topniveau bepalend is voor het resultaatsturingsgedrag van familiebedrijven. Wij concluderen dat familiebedrijven met een hoge werkzaamheid op topniveau een sterkere prikkel krijgen tot resultaatsturing. De Code Buysse focust zich reeds op dit topic en stelt dat de controle van het management één van de hoofdverantwoordelijkheden is van een actieve raad van bestuur. Het is aan de raad om in te grijpen wanneer de financiële informatie geen getrouw beeld geeft. Dit onderzoek vraagt om een toegenomen bewustwording van deugdelijk management en bestuur in familiebedrijven. Beleidsmakers zouden extra aanbevelingen rond dit topic kunnen opnemen in de Code Buysse.

Overigens kunnen familiebedrijven, door te bepalen tot welk professionaliseringsprofiel zij behoren, vergelijkingen maken tussen het eigen bedrijf en andere familiebedrijven met betrekking tot hun resultaatsturingsgedrag. Wanneer men deze vergelijkingen op hetzelfde niveau maakt, met name binnen een specifiek professionaliseringsprofiel, kan men de eigen resultaten en die van andere bedrijven beter evalueren. Op die manier kunnen bedrijven inzicht krijgen in het gedrag van hun concurrenten en mogelijk een concurrentieel voordeel behalen.

---

### 9.3 TEKORTKOMINGEN EN BEPERKINGEN

Zoals elk onderzoek is ook deze studie onderworpen aan enkele beperkingen en tekortkomingen.

In België mogen kleine en middelgrote bedrijven die bepaalde criteria niet overschrijden hun financiële informatie bekendmaken volgens een verkort schema. Hierdoor verstrekten niet alle bedrijven de nodige financiële data om de maatstaf voor resultaatsturing te berekenen. Als gevolg hiervan werkten wij met een kleinere dataset om de vooropgestelde hypothesen te schatten. In toekomstig onderzoek zou men mogelijk robuustere resultaten kunnen vinden door een grotere dataset te verzamelen.

Zoals beschreven werd in hoofdstuk vijf, bestaan er tal van methoden om de hoeveelheid discretionaire accruals te schatten. Elke methode heeft zijn voor- en tegenstanders omtrent de betrouwbaarheid van de resultaten. In deze studie werd het Defond & Park model (2001) gebruikt. Het zou interessant zijn om onze resultaten te valideren door een tweede schattingsmethode te gebruiken in deze dataset.

De afhankelijke variabele die wij in dit onderzoek hanteren, is de mate van resultaatsturing. Dit is een absolute waarde, waardoor we de richting van resultaatsturing (opwaarts of neerwaarts) niet kennen. Sommige familiebedrijven willen hun resultaat opwaarts sturen, terwijl anderen hun resultaat net zo laag mogelijk willen houden om bepaalde kosten te vermijden. Om deze studie te verfijnen, zou men als afhankelijke waarde de richting van resultaatsturing kunnen opnemen.

---

### 9.4 TOEKOMSTIG ONDERZOEK

De bevindingen uit deze studie genereren uiteraard weer tal van nieuwe onderzoekspistes voor toekomstig onderzoek.

Een interessante benadering voor verder onderzoek is om na te gaan hoe de mate van resultaatsturing evolueert naarmate een familiebedrijf zich ontwikkelt. Volgens de groeitheorie verandert de focus van een familiebedrijf doorheen haar levenscyclus van familiale doelstellingen naar financiële doelstellingen. In de literatuur is er nog geen eenduidig bewijs voor het feit of familiale of financiële doelstellingen in familiebedrijven het meeste aanleiding geven tot resultaatsturing. Daarom is het interessant om het resultaatsturingconcept rechtstreeks te linken met de groeitheorie, aangezien men op die manier kan nagaan welke doelstellingen domineren in een bepaald stadium en in welk stadium men het meest aan resultaatsturing doet.

Het is belangrijk dat men de familiale motieven voor resultaatsturing in familiebedrijven verder onder de loep neemt. Hoewel onderzoek naar familiebedrijven toenemende academische belangstelling geniet, blijft het onderzoek naar de familiale motieven voor resultaatsturing zeer gering. Toch is de kennis van deze motieven essentieel om het resultaatsturingsgedrag van familiebedrijven te bestuderen.

Onze resultaten tonen aan dat de opname van niet-familiale personen in een familiebedrijf een versterkend effect heeft op de mate van resultaatsturing. Het zou interessant zijn om deze bevinding in de praktijk te bevestigen door middel van interviews met familiebedrijven die een niet-familiale manager tewerkstellen. Resultaatsturing is echter een gevoelig onderwerp waardoor het waarschijnlijk moeilijk is om familiebedrijven te vinden die bereid zijn om mee te werken.

Ook concluderen wij dat de werkzaamheid op topniveau een invloed heeft op het resultaatsturingsgedrag van familiebedrijven. In toekomstig onderzoek zou men de bestuurs- en managementdynamieken in familiebedrijven nader kunnen uitdiepen. Wellicht zijn er, naast het feit of een bestuurder of manager extern of familiaal is, nog andere onderliggende kenmerken die een versterkend of verzwakkend effect hebben op de mate van resultaatsturing.

In verder onderzoek zou men interactie-effecten kunnen toevoegen aan de regressiemodellen uit deze studie. Mogelijk bestaan er interacties tussen de verschillende professionaliseringsdimensies die het resultaatsturingsgedrag in familiebedrijven kunnen versterken of verzwakken.

Tot slot zou men onze resultaten kunnen bevestigen of verwerpen door de regressie uit te voeren met een andere dataset. Dit kan enerzijds door nieuwe data omtrent kleine en middelgrote private familiebedrijven in België te verzamelen. Anderzijds kan men de studie in een ander kader uitvoeren, bijvoorbeeld in Nederland, waardoor men het resultaatsturingsgedrag van familiebedrijven tussen verschillende landen kan vergelijken.

Wij geloven dat deze masterproef een nieuwe stap zet in de richting van het verklaren van het resultaatsturingsgedrag van familiebedrijven. Door de heterogeniteit van familiebedrijven in beeld te brengen door middel van het professionaliseringsconcept, hebben wij resultaatsturing vanuit een vernieuwend perspectief benaderd. Zodoende onderbouwen wij de bestaande literatuur waarin de diversiteit binnen de groep van familiebedrijven wordt beklemtoond en genereren wij nieuwe onderzoekspisten voor verder toekomstig onderzoek.

## LIJST VAN GERAADPLEEGDE WERKEN

- Aharony, J., Wang, J., & Yuan, H. (2010). Tunneling as an incentive for earnings management during the IPO process in China. *Journal of Accounting and Public Policy*, 29(1), 1-26.
- Ali, A., Chen, T.Y., & Radhakrishnan, S. (2007). Corporate disclosures by family firms. *Journal of Accounting & Economics*, 44(1-2), 238-286.
- Aljifri, K. (2007). Measurement and motivations of earnings management: a critical perspective. *Journal of Accounting*, 14, 75-95.
- Anderson, R.C., & Reeb, D.M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal Of Finance*, 58(3), 1301-1328.
- Anthony, J.H., & Ramesh, K. (1992). Association between accounting performance measures and stock prices. *Journal of Accounting & Economics*, 15(2/3), 203-227.
- Beneish, M.D. (2001). Earnings management: a perspective. *Managerial Finance*, 27(12), 3-17.
- Blumentritt, T., Keyt, A., & Astrachan, J. (2007). Creating an environment for successful nonfamily CEO's: An exploratory study of good principals. *Family Business Review*, 20, 321-335.
- Chirico, F., & Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and transgenerational value creation in family firms: the role of organizational culture. *International Small Business Journal*, 28(5), 487-504.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., & Litz, R.A. (2004). Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28, 335-354.
- Chrisman, J., Chua, J., & Sharma, P. (2005). Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. *Theory & Practice*, 29, 555-575.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Chua, J., Chrisman, J., & Bergiel, E. (2009). An agency theoretic analysis of the professionalized family firm. *Entrepreneurship theory and practice*, 33, 355-372.
- Corbetta, G., & Salvato, C.A. (2004). The board of directors in family firms: one size fits all? *Family Business Review*, 17(2), 119-134.
- De Leenheer, J. (2002). Is de jaarrekening een betrouwbare bron van informatie? *Accountancy & Tax*, 4, 34-38.
- Daily, C.M., & Dollinger, M.J. (1993). Alternative methodologies for identifying family- versus nonfamily-managed businesses. *Journal of Small Business Management*, 31(2), 79-90.

- De Lema, P., García, D., & Duréndez, A. (2007). Managerial behaviour of small and medium-sized family businesses: an empirical study. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, *13*, 151-172.
- De Massis, A., Chua, J.H., & Chrisman, J.J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family business review*, *21*, 138-199.
- Dechow, P.M., Skinner, D.J. (2000). Earnings Management: Reconciling the Views of Accounting Academics, Practitioners, and Regulators. *Accounting horizons*, *14*, 235-250.
- Dechow, P.M., Sloan, R.G., Sweeney, A.P. (1995). Detecting earnings management. *The Accounting Review*, *70*(2), 193-225.
- Dechow, P.M., Sloan, R.G., & Sweeney, A.P. (1996). Causes and consequences of earnings manipulation: an analysis of firms subject to enforcement actions by the SEC. *Contemporary Accounting Research*, *13*(1), 1-36.
- Dekker, J., Lybaert N., Steijvers, T., Depaire, B., & Mercken, R. (2013). Family firm types based on the professionalization construct: Exploratory research. *Family Business Review*, *26*(1), 81-99.
- Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T., & Depaire, B. (2014). The Effect of Family Business Professionalization as a Multidimensional Construct on Firm Performance. *Journal of Small Business Management*, (forthcoming).
- Dheedene, H. (2002, 23 februari). Economische versus boekhoudkundige winst. *De Tijd*.
- Ding, S., Qu, B., & Zhuang, Z. (2011). Accounting properties of Chinese family firms. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, *26*(4), 623-640.
- Dyer, W.G., Jr. (1989). Integrating professional management into a family owned business. *Family Business Review*, *2*, 221-235.
- Dyer, W.G., Jr. (2006). Examining the "family effect" on firm performance. *Family Business Review*, *19*(4), 253-273.
- European Commission (2009). *Overview of family-business-relevant issues: research, networks, policy methods & existing studies*. Opgevraagd op 2 oktober, 2013, via [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family\\_business/doc/familybusiness\\_study\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.pdf).
- Erickson, M., & Wang, S. (1996). Earnings management by acquiring firms in stock for stock mergers. *Journal of Accounting and Economics*, *27*, 149-176.
- Fama, E.F., & Jensen, M.C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of law and economics*, *26*, 301-325.
- Flamholtz, E., & Randle, Y. (Eds.). (2007). *Growing pains: Transitioning from an entrepreneurship to a professionally managed firm*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Fan, J.P.H., & Wong, T.J. (2002). Corporate ownership structure and the informativeness of accounting earnings in East Asia. *Journal of Accounting and Economics*, 33(3), 401-425.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using spss, third edition*. London: SAGE Publications Ltd.
- Gallo, M.A., Tàpies, J., & Cappuyns, K. (2004). Comparison of family and nonfamily business: financial logic and personal preferences. *Family Business Review*, 17 (4), 303-318.
- Gabrielsson, J. (2007). Correlates of board empowerment in small companies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(5), 687-711.
- Gedajlovic, E., Lubatkin, M., & Schulze, W. (2004). Crossing the threshold from founder management to professional management: a governance perspective. *Journal of Management Studies*, 41, 899-912.
- Gersick, K.E., Davis J.A., McCollom Hampton, M.M. & Lansberg I. (Eds.). (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ghabdian, B., Attaran, N., & Froutan, O. (2012). Ownership structure and earnings management: evidence from Iran. *International Journal of Business and Management*, 7(15), 88-97.
- Giovannoni, E., & Maraghini, M.P., & Riccaboni, A. (2011). Transmitting Knowledge Across Generations: The Role of Management Accounting Practices. *Family Business Review*, 24, 126-150.
- Gnan, L., & Songini, L. (2003). The Professionalization of Family Firms: The Role of Agency Cost Control Mechanisms. *FBN Proceedings*, 104(3), 141-172.
- Gómez-Mejía, L., Haynes, K., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52, 106-137.
- Goovaerts, A., & Riepl, W. (2005, 27 januari). Welke manipulaties kunnen niet meer? *Trends*.
- Gunny, K.A., (2010). The relation between earnings management using real activities manipulation and future performance: evidence from meeting earnings benchmarks. *Contemporary Accounting Research*, 27 (3), 855-888.
- Hafzalla, N. (2009). Managerial incentives for discretionary disclosure: evidence from management leveraged buyouts. *Review of Accounting Studies*, 14(4), 507-533.
- Hall, A., & Nordqvist, M. (2008). Professional management in family business: Toward an extended understanding. *Family Business Review*, 11(1), 51-69.
- Healy, P.M. (1985). The effect of bonus schemes on accounting decisions. *Journal of Accounting and Economics*, 7, 85-107.
- Healy, P.M., & Wahlen, J.M. (1999). A review of the earnings management literature and its implications for standard setting. *American Accounting Association*, 13(4), 365-383.



Hofer, C.W., & Charan, R. (1984). The transition to professional management: Mission impossible? *American Journal of Small Business*, 9(1), 1-11.

Jaggi, B., Leung, S., & Gul, F. (2009). Family control, board independence and earnings management: Evidence based on Hong Kong firms. *Journal of Accounting and Public Policy*, 28(4), 281-300.

Jensen, M.C., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.

Jiraporn, P., & DaDalt, P.J. (2009). Does founding family control affect earnings management? *Applied Economics Letters*, 16, 113-119.

Jiraporn, P., Miller, G.A., Yoon, S.S., Kim, Y.S. (2008). Is earnings management opportunistic or beneficial? An agency theory perspective. *International review of financial analysis*, 17(3), 622-634.

Jones, J.J. (1991). Earnings management during import relief investigation. *Journal of Accounting Research*, 29, 193-228.

Jorissen, A., Laveren E., Martens, R., & Reheul, A. (2005). Real versus sample-based differences in comparative family business research. *Family Business Review*, 17(3), 229-246.

Klein, S.B., & Bell, F.A. (2007). Non-family executives in family businesses – A literature review. *Electronic Journal of Family Business Studies*, 1(1), 19-37.

Lambrecht, J., & Molly, V. (2011). *Studierapport: Het economische belang van familiebedrijven in België*. Opgevraagd op 4 september, 2013, via [http://www.fbnet.be/sites/default/files/ecobelangfamiliebedrijven\\_nl.pdf](http://www.fbnet.be/sites/default/files/ecobelangfamiliebedrijven_nl.pdf).

Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L.P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 28, 305-328.

Long, J.S., & Laurie, H.E. (1999). *Using Heteroscedasticity Consistent Standard Errors in the Linear Regression Model*. Mimeo: Indiana University.

Lubatkin, M., Schulze, W., Ling, Y., & Dino, R. (2005). The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 313-330.

McKee, T.E. (Eds.). (2005). *Earnings management: an executive perspective*. Cengage Learning.

McNichols, M.F. (2000). Research design issues in earnings management studies. *Journal of Accounting and Public Policy*, 19(4-5), 313-345.

McVay, S.E. (2006). Earnings management using classification shifting: an examination of core earnings and special items. *Accounting Review*, 81(3), 501-531.

Miller, E.J., & Rice, A.K. (1967). *Systems of Organization*. London: Tavistock.

- Mijnheer, D. (2013). *Belgisch boekhoudschandaal Lernout & Hauspie*. Opgevraagd op 8 december, 2013, via <http://www.ftm.nl/belgisch-boekhoudschandaal-lernout-hauspie-op-televisie/>.
- Moore, K., & Mula, J. (2000). The salience of market, bureaucratic, and clan controls in the management of family firm transitions: some tentative Australian evidence. *Family Business Review, 13*, 91-106.
- Morck, R., Shleifer, A., & Vishny, R.W. (1988). Management ownership and market valuation. *Journal of Financial Economics, 20*, 293-315.
- Perricone, J.P., Earle, J.R., & Taplin, I.M. (2001). Patterns of succession and continuity in family owned businesses. *Family Business Review, 14* (2), 105-120.
- Prencipe, A., & Bar-Yosef, S. (2011a). Corporate governance and earnings management in family-controlled companies. *Journal of Accounting, Auditing & Finance, 26*(2), 199-227.
- Prencipe, A., Bar-Yosef, S., Mazzola, P., & Pozza, L. (2011b). Income smoothing in family-controlled companies: evidence from Italy. *Corporate Governance: An International Review, 19*(6), 529-546.
- Prencipe, A., Markarian, G., & Pozza, L. (2008). Earnings management in family firms: evidence from R&D cost capitalization in Italy. *Family Business Review, 21*(1), 71-88.
- Rangan, S. (1998). Earnings management and the performance of seasoned equity offerings. *Journal of Financial Economics, 50*(1), 101-122.
- Richardson, S.A., Tuna, I.A., & Wu, M. (2002). *Predicting earnings management: The case of earnings restatements*. Working paper, University of Pennsylvania.
- Ronen, J., & Yaari, V. (Eds.). (2008). *Earnings management: emerging insights in theory, practice, and research, 1<sup>st</sup> edition*. New York: Springer Science + Business media.
- Rostow, W.W. (Ed.). (1960). *The Stages of Economic Growth. A non-communist manifesto*. New York: Cambridge University Press.
- Roychowdhury, S. (2006). Earnings management through real activities manipulation. *Journal of Accounting and Economics, 42*, 335-370.
- Sanchez-Ballesta J.P., & Garcia-Meca, E. (2007). Ownership structure, discretionary accruals and the informativeness of earnings. *Corporate Governance: An International Review, 15*(4), 677-691.
- Sanjaya, P.S. (2010). Entrenchment and alignment effect on earnings management. *The Indonesian Journal of Accounting Research, 13*(3).
- Schein, E.H. (1968). Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review, 9*, 80-88.

- Schulze, W.G., Lubatkin, M.H., Dino, R.N., & Buchholtz, A.K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12(2), 99–116.
- Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., & Dino, R.N. (2003). Exploring the Agency Consequences of Ownership Dispersion among the Directors of Private Family Firms. *Academy of Management Journal*, 46(2), 179-194.
- Scott, W.R. (Ed.). 2003. *Financial accounting theory* (eds.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Setia-Atmaja, L., Haman, J., & Tanewski, G. (2011). The role of board independence in mitigating agency problems in Australian family firms. *The British Accounting Review*, 43(3), 230-246.
- Sharma, P., Chrisman, J.J., & Chua, J.H. (2003). Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results. *Family Business Review*, 16(1), 1-15.
- Smith, C.W. (1993). A perspective on accounting-based debt covenant violations. *The accounting Review*, 68(2), 289-303.
- Songini, L. (2006). Chapter 15: The professionalization of family firms: theory and practice. In P.Z. Poutziouris, K.X. Smyrniotis & B.K. Klein (Eds.), *Handbook of research on family business* (pp. 269-295). Great Britain: MPG Books Ltd, Bodmin, Cornwall.
- Songini, L., & Gnan, L. (2009). Women, glass ceiling, and professionalization in family SMEs: A missed link. *Journal of Enterprising Culture*, 17, 497-525.
- Steijvers, T., & Voordeckers, W. (2009). Private family ownership and the agency costs of debt. *Family business review*, 22, 333-346.
- Stewart, A., & Hitt, M.A. (2011). Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*, 25, 58-86.
- Stockmans, A., Lybaert, N., & Voordeckers, W. (2010). Socioemotional Wealth and Earnings Management in Private Family Firms. *Family Business Review*, 23(3), 280-294.
- Stockmans, A., Lybaert, N., & Voordeckers, W. (2013). The conditional nature of board characteristics in constraining earnings management in private family firms. *Journal of family business strategy*, 4(2), 84-92.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1982). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208.
- Tong, Y.H. (2007). Financial reporting practices of family firms. *Advances in Accounting*, 23, 231-261.
- Trueman, B., & Titman, S. (1988). An Explanation for Accounting Income Smoothing. *Journal of Accounting Research*, 26 (Supplement), 127-139.

- Tsao, C.W., Chen, S.J., Lin, C.S., & Hyde, W. (2009). Founding-family ownership and firm performance: The role of high-performance work systems. *Family Business Review*, 22, 319-332.
- Van der Hof, K. (2013). *Boekhoudschandalen: De grabbelton van bestuurders en raiders*. Nederland: Elmar B.V. Uitgeverij.
- Van Hulle, K., Lybaert, N., & Maes, J.P. (2010). *Boekhoud- en jaarrekeningrecht, tweede editie*. Brugge: Die Keure.
- Vander Bauwhede, H., Gaeremynck, A., & Willekens, M. (2000). Drijfveren voor winstmanagement bij Belgische beurs- en niet-beursgenoteerde bedrijven. *Tijdschrift voor Economie en Management*, 45(3), 367-385.
- Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80, 385-417.
- Voordeckers, W., & Steijvers, T. (2006). Business collateral and personal commitments in SME lending. *Journal of Banking and Finance*, 30(11), 3067-3086.
- Wang, D. (2006). Founding family ownership and earnings quality. *Journal of Accounting Research*, 44(3), 619-656.
- Watts, R.L., & Zimmerman, J.L. (1986). *Positive Accounting Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Westhead, P., & Howorth, C. (2007). "Types" of private family firms: An exploratory conceptual and empirical analysis. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19, 405-431.
- White, H. (1980). A Heteroskedasticity-Consistent Covariance Matrix and a Direct Test for Heteroskedasticity. *Econometrica*, 48, 817-838.
- White, G.I., Sondhi, A.C., & Fried, D. (Eds.). (1997). *The Analysis and Use of Financial Statements, 2nd Edition*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Wysocki, P.D. (2004). Discussion of ultimate ownership, income management and legal and extra-legal institutions. *Journal of accounting research*, 42(2), 463-474.
- Yang, M.L. (2010). The impact of controlling families and family CEOs on earnings management. *Family Business Review*, 23(3), 266-279.
- Zhang, J., & Ma, H. (2009). Adoption of professional management in Chinese family business: A multilevel analysis of impetuses and impediments. *Asia Pacific Journal of Management*, 26, 119-139.



FIGUUR B.1: DEFINITIES VAN FAMILIEBEDRIJVEN (1999)

## Definitions of Family Business in the Literature

Author(s)	Definition
Alcorn, 1982	a profit-making concern that is either a proprietorship, a partnership, or a corporation. If part of the stock is publicly owned, the family must also operate the business (p. 230)
Babicky, 1987	is the kind of small business started by one or a few individuals who had an idea, worked hard to develop it, and achieved, usually with limited capital, growth while maintaining majority ownership of the enterprise (p. 25)
Barnes & Hershon, 1976	Controlling ownership is rested in the hands of an individual or of the members of a single family (p. 106)
Bernard, 1975	an enterprise which, in practice, is controlled by the members of a single family (p. 42)
Carsrud, 1994	closely-held firm's ownership and policy making are dominated by members of an "emotional kinship group" (p. 40)
Churchill & Hatten, 1993	what is usually meant by family business is either the occurrence or the anticipation that a younger family member has or will assume control of the business from the elder (p. 52)
Davis, 1983	are those whose policy and direction are subject to significant influence by one or more family units. This influence is exercised through ownership and sometimes through the participation of family members in management (p. 47)
Davis & Tagiuri, 1985	a business in which two or more extended family members influence the direction of the business (quoted in Rothstein, 1992)
Donckels & Frohlich, 1991	if family members own at least 60 percent of the equity (p. 152)
Donnelley, 1964	when it has been closely identified with at least two generations of a family and when this link has had a mutual influence on company policy and on the interests and objectives of the family (p. 94)
Dreux, 1990	are economic enterprises that happen to be controlled by one or more families (that have) a degree of influence in organizational governance sufficient to substantially influence or compel action (p. 226)
Gallo & Sveen, 1991	a business where a single family owns the majority of stock and has total control (p. 181)
Handler, 1989	an organization whose major operating decisions and plans for leadership succession are influenced by family members serving in management or on the board (p. 262)
Holland & Oliver, 1992	any business in which decisions regarding its ownership or management are influenced by a relationship to a family or families (p. 27)
Lansberg, Perrow, Rogolsky (1988)	a business in which members of a family have legal control over ownership (p. 2)
Leach, et al (1990)	a company in which more than 50 percent of the voting shares are controlled by one family, and/or a single family group effectively controls the firm, and/or a significant proportion of the firm's senior management is members from the same family (quoted by Astrachan, 1993, pp. 341-342)
Lyman, 1991	the ownership had to reside completely with family members, at least one owner had to be employed in the business, and one other family member had either to be employed in the business or to help out on a regular basis even if not officially employed (p. 304)
Pratt & Davis, 1986	one in which two or more extended family members influence the direction of the business through the exercise of kinship ties, management roles, or ownership rights (chap. 3, p. 2)
Rosenblatt, deMik, Anderson, & Johnson, 1985	any business in which majority ownership or control lies within a single family and in which two or more family members are or at some time were directly involved in the business (pp. 4-5)
Stern, 1986	owned and run by the members of one or two families (p. xx1)
Welsch, 1993	one in which ownership is concentrated, and owners or relatives of owners are involved in the management process (p. 40)

Bron: Chua, J.H., Chrisman, J.J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(4), 19-39.

TABEL B.2: TOLERANCE EN VIF VOOR REGRESSIEMODEL A

<i>Regressiemodel A</i>	<b>Collinearity Statistics</b>	
	<b>Tolerance</b>	<b>VIF</b>
<b>F1</b>	,812	1,232
<b>F2</b>	,875	1,143
<b>F3</b>	,912	1,096
<b>F4</b>	,838	1,194
<b>F5</b>	,898	1,113
<b>Schuldgraad</b>	,638	1,568
<b>Generatie</b>	,816	1,226
<b>Bedrijfsgrootte</b>	,492	2,034
<b>Bedrijfsleeftijd</b>	,904	1,106
<b>Groei_Omzet</b>	,870	1,149
<b>NROA</b>	,769	1,300
<b>Cashflow</b>	,574	1,743
<b>Industrie</b>	,497	2,011
<b>Handel</b>	,494	2,023
<b>Diensten</b>	,523	1,911

TABEL B.3: TOLERANCE EN VIF VOOR REGRESSIEMODEL B

<i>Regressiemodel B</i>	<b>Collinearity Statistics</b>	
	<b>Tolerance</b>	<b>VIF</b>
<b>DomConf</b>	,563	1,775
<b>AdminHyb</b>	,561	1,782
<b>ClenHyb</b>	,769	1,300
<b>Schuldgraad</b>	,688	1,453
<b>Generatie</b>	,830	1,204
<b>Bedrijfsgrootte</b>	,521	1,918
<b>Bedrijfsleeftijd</b>	,904	1,107
<b>Groei_Omzet</b>	,861	1,161
<b>NROA</b>	,788	1,268
<b>Cashflow</b>	,582	1,719
<b>Industrie</b>	,483	2,068
<b>Handel</b>	,499	2,005
<b>Diensten</b>	,544	1,838

TABEL B.4: RESULTATEN UIT DE ORDINARY LEAST SQUARES REGRESSIE A - ZONDER CONTROLE VOOR HETEROSCEDASTICITEIT

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	-,196	,109		-1,794	,075
	F1	,002	,005	,030	,369	,713
	F2	,012	,004	,220	2,832	,005
	F3	-,011	,005	-,168	-2,209	,029
	F4	-,007	,005	-,108	-1,355	,178
	F5	,010	,005	,152	1,988	,049
	Generatie	-,024	,011	-,171	-2,120	,036
	Schuldgraad	-,074	,027	-,250	-2,752	,007
	Bedrijfsgrootte	,048	,017	,296	2,852	,005
	Groei_Omzet	,074	,025	,229	2,938	,004
	Bedrijfsleeftijd	,004	,023	,013	,167	,868
	NROA_2009	,000	,001	-,046	-,553	,581
	Cashflow_2010	-1,162E-8	,000	-,152	-1,580	,116
	Industrie	-,013	,014	-,095	-,926	,356
	Handel	-,016	,015	-,110	-1,068	,287
	Diensten	-,014	,017	-,086	-,861	,391

a. Dependent Variable: abs\_AWCA\_omzet\_2



## BIJLAGE B.5: HET ALGORITME VAN WHITE (1990) VOOR REGRESSIEMODEL A - SYNTAX

```

*HC3.
MATRIX.
GET Y / VARIABLES = abs_AWCA_omzet_2.
GET X / VARIABLES = Schuldgraad, Log_Totale_Activa, Log_Bedrijfsleeftijd,
Groei_Omzet, Productie, Handel, Diensten, Gen2, NROA_09, CashflowEUR2010, F1, F2,
F3, F4, F5
/ NAMES = XTITLES.
GET RESIDUAL / VARIABLES = RES_1.
GET ESQ / VARIABLES = ESQ.
COMPUTE XRTITLES = TRANSPOS(XTITLES).
COMPUTE N = NROW(ESQ).
COMPUTE K = NCOL(X).
COMPUTE O = MDIAG(ESQ).
COMPUTE XX = TRANSPOS(X) * X.
COMPUTE XX_1 = INV(XX).
COMPUTE X_1 = TRANSPOS(X).
COMPUTE H = X*XX_1*X_1.
COMPUTE H_MONE = h * -1.
COMPUTE ONE_H = H_MONE + 1.
/*Computing HC3*/.
COMPUTE ONE_H_SQ = ONE_H ** 2.
COMPUTE O_HC3 = O &/ ONE_H_SQ.
COMPUTE HC3_a = XX_1 * X_1 * O_HC3.
COMPUTE HC3 = HC3_a * X*XX_1.
COMPUTE HC3DIAG = DIAG(HC3).
COMPUTE HC3_SE = SQRT(HC3DIAG).
COMPUTE B = XX_1 * X_1 * Y.
PRINT B
/ FORMAT = "E13"
/TITLE = "OLS Coefficients".
PRINT HC3_SE
/ FORMAT = "E13"
/ TITLE = "HC3 Small Sample Corrected Standard Errors"
/ RNames = XRTITLES.
COMPUTE HC3_TVAL = B / HC3_SE.
PRINT HC3_TVAL
/ FORMAT = "E13"
/ TITLE = "t-values based on HC3 corrected SEs"
/ RNames = XRTITLES.
COMPUTE SIG_HC3T = 2*(1- TCDF(ABS(HC3_TVAL), N)) .
PRINT SIG_HC3T
/ FORMAT = "E13"
/ TITLE = "Prob(t < tc) based on HC3 SEs"
/ RNames = XRTITLES.
END MATRIX.

```

## BIJLAGE B.6: HET ALGORITME VAN WHITE (1990) VOOR REGRESSIEMODEL A - OUTPUT

### OLS Coefficients

-7,E-002  
 2,E-002  
 -3,E-003  
 7,E-002  
 -1,E-002  
 -1,E-002  
 -2,E-002  
 -3,E-002  
 -4,E-004  
 -6,E-009  
 5,E-003  
 1,E-002  
 -1,E-002  
 -5,E-003  
 1,E-002

### HC3 Small Sample Corrected Standard Errors

Schuldgr 3,E-002  
 Log\_Tota 8,E-003  
 Log\_Bedr 3,E-002  
 Groei\_Om 5,E-002  
 Producti 2,E-002  
 Handel 2,E-002  
 Diensten 2,E-002  
 Gen2 1,E-002  
 NROA\_09 5,E-004  
 Cashflow 8,E-009  
 F1 5,E-003  
 F2 4,E-003  
 F3 7,E-003  
 F4 5,E-003  
 F5 7,E-003

### t-values based on HC3 corrected SEs

Schuldgr -2,E+000  
 Log\_Tota 2,E+000  
 Log\_Bedr -1,E-001  
 Groei\_Om 1,E+000  
 Producti -8,E-001  
 Handel -7,E-001  
 Diensten -1,E+000  
 Gen2 -2,E+000  
 NROA\_09 -7,E-001  
 Cashflow -7,E-001  
 F1 1,E+000  
 F2 3,E+000  
 F3 -2,E+000  
 F4 -1,E+000  
 F5 2,E+000

### Prob(t < tc) based on HC3 SEs

Schuldgr 1,E-002  
 Log\_Tota 1,E-002  
 Log\_Bedr 9,E-001  
 Groei\_Om 2,E-001  
 Producti 4,E-001  
 Handel 5,E-001  
 Diensten 2,E-001  
 Gen2 4,E-002  
 NROA\_09 5,E-001  
 Cashflow 5,E-001  
 F1 3,E-001  
 F2 1,E-002  
 F3 1,E-001  
 F4 3,E-001  
 F5 1,E-001

TABEL B.7: RESULTATEN IN SPSS VAN DE ORDINARY LEAST SQUARES REGRESSIE B – ZONDER CONTROLE VOOR HETEROSCEDASTICITEIT

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,185	,110		-1,677	,096
	Autocracy	-,031	,014	-,220	-2,224	,028
	DomesticConf	-,028	,013	-,210	-2,115	,036
	ClenHyb	,034	,026	,112	1,321	,188
	Generatie	-,017	,011	-,121	-1,480	,141
	Schuldgraad	-,052	,027	-,175	-1,955	,052
	Bedrijfsgrootte	,049	,017	,299	2,907	,004
	Groei_Omzet	,057	,026	,176	2,194	,030
	Bedrijfsleeftijd	-,002	,024	-,008	-,102	,919
	NROA_2009	,000	,001	-,026	-,310	,757
	Cashflow_2010	-1,254E-8	,000	-,164	-1,678	,096
	Industrie	-,022	,015	-,156	-1,461	,146
	Handel	-,023	,015	-,162	-1,539	,126
	Diensten	-,016	,017	-,096	-,956	,340

a. Dependent Variable: abs\_AWCA\_omzet\_2

## BIJLAGE B.8: HET ALGORITME VAN WHITE (1990) VOOR REGRESSIEMODEL B - SYNTAX

```

*HC3.
MATRIX.
GET Y / VARIABLES = abs_AWCA_omzet_2.
GET X / VARIABLES = Schuldgraad, Log_Totale_Activa, Log_Bedrijfsleeftijd,
Groei_Omzet, Productie, Handel, Diensten, Gen2, NROA_09, CashflowEUR2010,
Autocracy, DomConf, ClenHyb
/ NAMES = XTITLES.
GET RESIDUAL / VARIABLES = RES_1.
GET ESQ / VARIABLES = ESQ.
COMPUTE XRTITLES = TRANSPOS(XTITLES).
COMPUTE N = NROW(ESQ).
COMPUTE K = NCOL(X).
COMPUTE O = MDIAG(ESQ).
COMPUTE XX = TRANSPOS(X) * X.
COMPUTE XX_1 = INV(XX).
COMPUTE X_1 = TRANSPOS(X).
COMPUTE H = X*XX_1*X_1.
COMPUTE H_MONE = h * -1.
COMPUTE ONE_H = H_MONE + 1.
/*Computing HC3*/.
COMPUTE ONE_H_SQ = ONE_H ** 2.
COMPUTE O_HC3 = O &/ ONE_H_SQ.
COMPUTE HC3_a = XX_1 * X_1 * O_HC3.
COMPUTE HC3 = HC3_a * X*XX_1.
COMPUTE HC3DIAG = DIAG(HC3).
COMPUTE HC3_SE = SQRT(HC3DIAG).
COMPUTE B = XX_1 * X_1 * Y.
PRINT B
/ FORMAT = "E13"
/TITLE = "OLS Coefficients".
PRINT HC3_SE
/ FORMAT = "E13"
/ TITLE = "HC3 Small Sample Corrected Standard Errors"
/ RNames = XRTITLES.
COMPUTE HC3_TVAL = B / HC3_SE.
PRINT HC3_TVAL
/ FORMAT = "E13"
/ TITLE = "t-values based on HC3 corrected SEs"
/ RNames = XRTITLES.
COMPUTE SIG_HC3T = 2*(1- TCDF(ABS(HC3_TVAL), N)) .
PRINT SIG_HC3T
/ FORMAT = "E13"
/ TITLE = "Prob(t < tc) based on HC3 SEs"
/ RNames = XRTITLES.

```

## BIJLAGE B.9: HET ALGORITME VAN WHITE (1990) VOOR REGRESSIEMODEL B - OUTPUT

### OLS Coefficients

-5,E-002  
 2,E-002  
 -9,E-003  
 6,E-002  
 -2,E-002  
 -2,E-002  
 -2,E-002  
 -2,E-002  
 -3,E-004  
 -6,E-009  
 -4,E-002  
 -3,E-002  
 2,E-002

### HC3 Small Sample Corrected Standard Errors

Schuldgr 3,E-002  
 Log\_Tota 8,E-003  
 Log\_Bedr 3,E-002  
 Groei\_Om 5,E-002  
 Producti 2,E-002  
 Handel 2,E-002  
 Diensten 2,E-002  
 Gen2 1,E-002  
 NROA\_09 5,E-004  
 Cashflow 7,E-009  
 Autocrac 1,E-002  
 DomConf 2,E-002  
 ClenHyb 4,E-002

### t-values based on HC3 corrected SEs

Schuldgr -2,E+000  
 Log\_Tota 3,E+000  
 Log\_Bedr -4,E-001  
 Groei\_Om 1,E+000  
 Producti -1,E+000  
 Handel -1,E+000  
 Diensten -1,E+000  
 Gen2 -2,E+000  
 NROA\_09 -5,E-001  
 Cashflow -9,E-001  
 Autocrac -2,E+000  
 DomConf -2,E+000  
 ClenHyb 5,E-001

### Prob(t < tc) based on HC3 SEs

Schuldgr 8,E-002  
 Log\_Tota 6,E-003  
 Log\_Bedr 7,E-001  
 Groei\_Om 3,E-001  
 Producti 2,E-001  
 Handel 3,E-001  
 Diensten 2,E-001  
 Gen2 1,E-001  
 NROA\_09 6,E-001  
 Cashflow 4,E-001  
 Autocrac 1,E-002  
 DomConf 6,E-002  
 ClenHyb 6,E-001

## Auteursrechtelijke overeenkomst

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

**Relatie tussen professionalisering en earnings management in de context van familiebedrijven**

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

Jaar: **2014**

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,

**Bongaerts, Kim**

Datum: **26/05/2014**