

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

Masterproef

De invloed van een familiebedrijf reputatie op de financiële prestatie

Promotor :
dr. Jolien HUYBRECHTS

Alana Vandebeek
*Proefschrift ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste
economische wetenschappen*

2013•2014

FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterproef

De invloed van een familiebedrijf reputatie op de
financiële prestatie

Promotor :
dr. Jolien HUYBRECHTS

Alana Vandebeek

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

WOORD VOORAF

Deze masterproef wordt voorgedragen tot het bekomen van de graad van Master in de Toegepaste Economische Wetenschappen met afstudeerrichting Innovatie en Ondernemerschap aan de Universiteit Hasselt.

Het afwerken van deze masterproef was een zeer leerrijk proces, dat niet tot stand gekomen zou zijn zonder de vaardigheden en kennis die ik heb opgedaan tijdens mijn studie. Verder heb ik een uitgesproken interesse voor het onderzoek naar familiebedrijven, en ben ik zeer verheugd dat mijn kennis betreffende dit onderwerp nu veel uitgebreider is. Ik wil daarom ook mijn oprechte dank betuigen aan iedereen die, op eender welke wijze, een bijdrage heeft geleverd aan het tot stand komen van deze masterproef.

Vooreerst gaat mijn dank uit naar dr. Jolien Huybrechts. Dankzij haar professionele begeleiding, deskundig advies en kritische bemerkingen is deze masterproef tot een goed einde gekomen. Bij haar kon ik altijd met al mijn vragen terecht.

Daarnaast wil ik ook mijn ouders, vrienden en partner Kristof bedanken. Dankzij hun steun heb ik deze opleiding tot Master in de Toegepaste Economische Wetenschappen kunnen voltooien.

SAMENVATTING

Familiebedrijven zijn steeds meer de focus van academisch onderzoek. Dit komt voornamelijk doordat deze bedrijven een zeer belangrijk deel uitmaken van de economie. In België is immers 77% van alle vennootschappen een familiebedrijf (Lambrecht & Molly, 2011) en ook in andere landen zien we dergelijk hoge percentages. In de Belgische economie zien we bovendien dat familiebedrijven een sterke invloed hebben, zij zijn bijvoorbeeld verantwoordelijk voor maar liefst 45% van het totaal aantal arbeidsplaatsen in België. Het zijn dus bedrijven die zeker de moeite waard zijn om te onderzoeken en dit geven we ook duidelijk aan in hoofdstuk 1. De meeste onderzoeken focussen zich op de vraag of familiebedrijven beter presteren dan niet-familiebedrijven. De resultaten hieromtrent zijn relatief inconsistent. Het is belangrijk dat er ook onderzoek verricht wordt naar potentiële oorzaken waarom familiebedrijven beter zouden kunnen presteren dan niet-familiebedrijven. In deze eindverhandeling gaan we onderzoeken of één van die oorzaken de familiebedrijf reputatie zou kunnen zijn. Omdat die reputatie specifieke kenmerken heeft, kan dit bedrijven een competitief voordeel opleveren. Welke kenmerken nu juist geassocieerd worden met een dergelijke reputatie en welke kunnen zorgen voor een competitief voordeel blijft onduidelijk. Dit brengt ons tot de centrale onderzoeksvraag in deze masterproef: *Welke invloed heeft een familiebedrijf reputatie op de financiële prestatie?*

Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden wordt er in hoofdstuk 2 eerst diep ingegaan op de literatuur die er bestaat over familiebedrijven. Het is belangrijk om te weten welke definitie voor familiebedrijven men gebruikt in een onderzoek. Chrisman, Chua en Sharma (1996) vonden maar liefst 21 verschillende definities terug voor familiebedrijven. Astrachan en Shanker (2003) bespreken hun manier van definiëren aan de hand van een cirkelmodel. Een alternatieve manier van definiëren die ook zeer interessant is, is de F-PEC schaal (Astrachan, Klein & Smyrnios, 2002). Deze schaal geeft een zeer volledige definitie van familiebedrijven. Veel auteurs bespreken echter de belangrijkheid van het begrip 'familiness'. Hier vinden we definities terug die het hebben over de essentie van familiebedrijven. Zo'n definities zijn echter moeilijk te operationaliseren, waardoor uiteindelijk de definitie van Van den Berghe en Carchon (2002) verkozen wordt. In deze definitie definieert men een bedrijf als een familiebedrijf indien een persoon of familie meer dan 50% van de aandelen heeft, indien een familie een aanzienlijke invloed kan uitoefenen op het beleid van het bedrijf of indien het management (gedeeltelijk) uit één familie bestaat. Deze definitie past perfect bij deze eindverhandeling, onder meer omdat in beide contexten private bedrijven werden onderzocht. Naast het bepalen van een goede definitie, wordt ook ingegaan op de uniekheden van familiebedrijven. De

'Resource-based View' en de 'Stewardship Theory' zijn uitstekende theorieën die kunnen verklaren waarom familiebedrijven bepaalde karakteristieken hebben die kunnen zorgen voor competitieve voordelen.

Vervolgens wordt er in hoofdstuk 3 besproken wat het concept reputatie nu eigenlijk inhoudt. Er zijn namelijk ook verschillende definities gevonden die dit begrip beschrijven. Volgens Chun (2005) is er sprake van een 'reputatie paradigma' waarbij er drie verschillende aanpakken zijn om reputatie te definiëren. In deze masterproef zullen we een mix toepassen van elementen uit de drie benaderingen. Ook de concepten 'Image' en 'Identity' zijn hier zeer belangrijk, dit zijn twee componenten van de reputatie. Het Image gaat dan over de perceptie die men heeft van familiebedrijven terwijl Identity gaat over die unieke identiteit die familiebedrijven hebben. Belangrijk is om te kijken of er bepaalde gaps bestaan tussen deze twee elementen. Om het belang van reputatie aan te duiden worden er verder ook twee theorieën aangehaald. De 'Organizational Identity Theory' en de 'Socioemotional Wealth Theory' maken duidelijk waarom familiebedrijven veel waarde hechten aan hun reputatie. Ook worden de voordelen van een goede reputatie opgesomd en wordt besproken hoe reputatie gemeten zal worden in deze eindverhandeling.

Deze masterproef bestaat uit twee delen, waarbij het eerste deel onderzoekt wat de perceptie van familiebedrijven is. Er worden in hoofdstuk 4 in totaal zeven hypothesen opgesteld om na te gaan of familiebedrijven positiever gepercipieerd worden dan niet-familiebedrijven. Zo komen we precies te weten wat zo'n familiebedrijf reputatie inhoudt. Hierbij wordt er gebruik gemaakt van zes dimensies die volgens de auteurs Fombrun en Van Riel (2004) deel uitmaken van de reputatie. Worden familiebedrijven bijvoorbeeld emotioneel aantrekkelijker gezien dan niet-familiebedrijven? In het tweede deel wordt dan nagegaan wat de invloed van die reputatie is op de financiële prestatie. Is er een algemeen verband tussen het promoten van de familiebedrijf identiteit en de financiële prestatie? Door het promoten van die familiebedrijf identiteit krijgt men namelijk toegang tot de potentiële voordelen van reputatie. Daarnaast onderzoeken we ook of bepaalde soorten familiebedrijven meer voordeel halen uit die potentiële relatie. Familiebedrijven kunnen immers een bepaalde focus hebben op het aantrekken van personeel of het innoveren van producten en diensten. Zorgt die bepaalde focus ervoor dat zij meer voordeel halen uit het promoten van hun familiebedrijf identiteit? Zulke vragen worden allemaal onderzocht bij het opstellen van de diverse hypothesen.

Om de hypothesen van het eerste en tweede deel te kunnen testen op hun significantie, formuleren we in hoofdstuk 5 een uitgebreide onderzoeksopzet. Eerst en vooral zijn er voor het onderzoeken van de hypothesen in deel één twee enquêtes opgesteld. In deze

enquêtes moeten de respondenten zich eerst inleven in een bepaalde situatie, waarna er een schets van een bedrijf gegeven wordt. De ene enquête geeft een beschrijving van een familiebedrijf, de andere enquête een beschrijving van het niet-familiebedrijf. Hierna moeten ze het bedrijf beoordelen aan de hand van twintig vragen. In totaal verkregen we de data van 290 respondenten, waarvan 200 respondenten de case met het familiebedrijf invulden en 90 respondenten die met het niet-familiebedrijf. Voor het onderzoeken van de hypothesen in deel twee wordt er gebruik gemaakt van een database, opgesteld door het Kenniscentrum voor Ondernemerschap en Innovatie (KIZOK). Voor de opstelling van deze database werd een steekproef getrokken van 400 private familiebedrijven, waarvan uiteindelijk 119 familiebedrijven een ingevulde enquête terugstuurden.

Na een verwerking van de gegevens in hoofdstuk 6, wordt met behulp van al deze data, getracht na te gaan of de hypothesen aanvaard of verworpen kunnen worden. Hoofdstuk 7 somt de onderzoeksresultaten op. Een belangrijk resultaat in het eerste deel van het onderzoek is dat het familiebedrijf significant hoger scoort op emotionele aantrekkelijkheid dan het niet-familiebedrijf. Dit betekent dat de respondenten een beter gevoel hebben bij het familiebedrijf, er meer bewondering en respect voor hebben en bovendien er ook meer vertrouwen in hebben. Daarnaast geven de respondenten het familiebedrijf, op een schaal van nul tot tien, een hogere score dan het niet-familiebedrijf. In het tweede deel zien we dan dat de relatie tussen het promoten van de familiebedrijf identiteit en de financiële prestatie negatief is, maar dit blijkt niet significant. Indien er echter een sterke focus is op het aanwerven van personeel of het innoveren van producten of processen wordt deze relatie significant positief. Bedrijven met hoger gekwalificeerd personeel halen dus wel voordeel uit de relatie tussen het promoten van de familiebedrijf identiteit en de financiële prestatie. Ook zien we dat indien bedrijven sterk hun producten en processen innoveren, zij voordeel halen uit hun familiebedrijf reputatie. Dit kan bijvoorbeeld komen doordat mensen een innovatief product eerder een kans geven als het van een familiebedrijf komt, omdat zij hier meer vertrouwen in hebben. Dit komt dus ook overeen met wat we zagen in het eerste deel.

Ten slotte formuleren we in hoofdstuk 8 nog een finale conclusie over de resultaten en worden de beperkingen van dit onderzoek overlopen. Ook enkele aanbevelingen voor verder onderzoek worden opgesteld, het onderzoek naar familiebedrijven kan namelijk nog steeds aangevuld worden met bijkomende informatie.

INHOUDSOPGAVE

WOORD VOORAF

SAMENVATTING

INHOUDSOPGAVE

HOOFDSTUK 1: PROBLEEMSTELLING	11
1.1 Praktische en theoretische relevantie	11
1.2 Onderzoeksvragen	13
1.2.1 Centrale onderzoeksvraag	13
1.2.2 Deelvragen	13
1.3 Afbakening.....	14
1.4 Onderzoeksopzet	14
1.5 Opbouw.....	15
HOOFDSTUK 2: FAMILIEBEDRIJVEN	17
2.1 Definities	17
2.2 Uniekheden van familiebedrijven	21
2.2.1 De Resource-based View.....	21
2.2.2 Stewardship Theory	26
HOOFDSTUK 3: REPUTATIE	29
3.1 Definities	29
3.1.1 Reputatie paradigma	29
3.1.2 Image en Identity	31
3.2 Belang van reputatie voor familiebedrijven	34

3.2.1 Organizational Identity Theory	34
3.2.2 Socioemotional Wealth Theory	35
3.2.3 Voordelen van een goede reputatie	36
3.3 Meten van reputatie	37
3.3.1 Harris-Fombrun Reputation Quotient (RQ)	38
HOOFDSTUK 4: HYPOTHESEVORMING	41
4.1 Perceptie van familiebedrijven.....	41
4.1.1 Algemene perceptie	41
4.1.2 Emotionele aantrekkingskracht	42
4.1.3 Producten en diensten	43
4.1.4 Visie en leiderschap.....	44
4.1.5 Arbeidsomgeving	45
4.1.6 Maatschappelijke verantwoordelijkheid	46
4.1.7 Financiële prestaties.....	47
4.2 Family-based Brand Identity	48
4.2.1 Algemeen verband	48
4.2.2 Bepaalde soorten familiebedrijven.....	50
HOOFDSTUK 5: ONDERZOEKSOPZET	53
5.1 Vragenlijst	53
5.1.1 Doelgroep	53
5.1.2 Vorm.....	53
5.1.3 Independent T-test	55

5.1.4 Regressieanalyse	55
5.2 Databank	56
5.2.1 Afhankelijke variabele	57
5.2.2 Onafhankelijke variabelen	58
5.2.3 Controlevariabelen	58
5.2.4 Regressievergelijkingen	59
HOOFDSTUK 6: VERWERKING VAN DE GEGEVENS	61
6.1 Verwerking enquête	61
6.1.1 Factoranalyse Reputatie	61
6.1.2 Betrouwbaarheid van de schalen	62
6.1.3 Beschrijvende variabelen	63
6.1.4 Multicollineariteit en outliers	66
6.2 Verwerking database KIZOK	67
6.2.1 Factoranalyse Database KIZOK	67
6.2.2 Betrouwbaarheid van de schalen	70
6.2.3 Beschrijvende variabelen	70
6.2.4 Multicollineariteit en outliers	71
HOOFDSTUK 7: ONDERZOEKSRESULTATEN	75
7.1 Hypothesen 1 t.e.m. 7	75
7.1.1 Independent T-test	75
7.1.2 Regressieanalyse	77
7.2 Hypothesen 8 t.e.m. 10	82

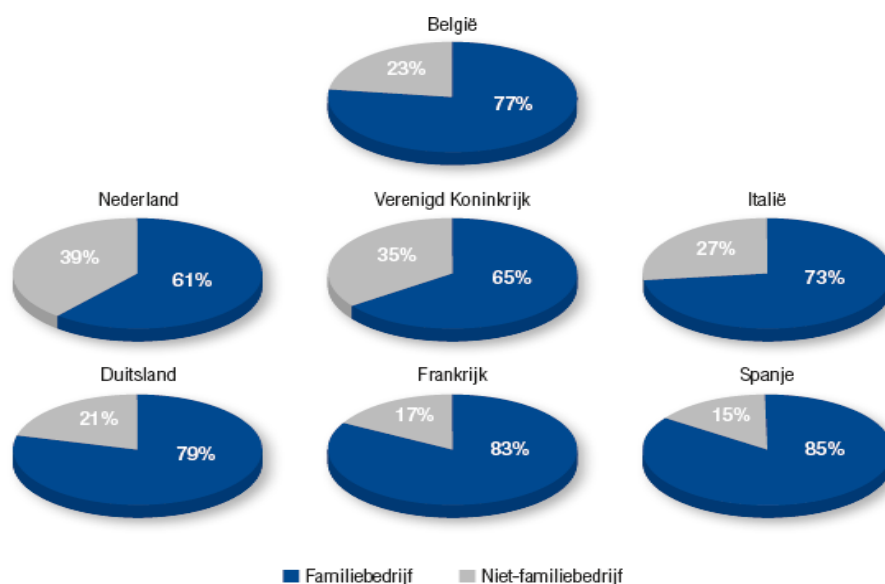
7.2.1 Regressieanalyse	82
7.2.2 Family-based Brand Identity	84
7.2.3 Interactie van Family-based Brand Identity en Human Capital	86
7.2.4 Interactie van Family-based Brand Identity en Innovatie	87
HOOFDSTUK 8: CONCLUSIES.....	91
LIJST VAN FIGUREN.....	97
LIJST VAN TABELLEN	99
LIJST VAN GERAADPLEEGDE WERKEN	101
BIJLAGEN	109
Bijlage 1: Vragenlijst	109
Bijlage 2: NaceBelCodes	114
Bijlage 3: Factoranalyse Reputatie	114
Bijlage 4: Cronbach's Alpha Dimensies Reputatie	121
Bijlage 5: Beschrijvende statistieken en multicollineariteit Reputatie	124
Bijlage 6: Factoranalyse KIZOK database	125
Bijlage 7: Cronbach's Alpha KIZOK database	127
Bijlage 8: Multicollineariteit KIZOK database	131
Bijlage 9: Independent T-testen Reputatie	131
Bijlage 10: Regressie-analyse Reputatie	136
Bijlage 11: Regressieanalyse KIZOK database	142

HOOFDSTUK 1: PROBLEEMSTELLING

In dit hoofdstuk verkennen we eerst het praktijkprobleem door de praktische en theoretische relevantie aan te tonen. Daarna wordt dit probleem samengevat in een centrale onderzoeksvraag, die ondersteund wordt door vijf deelvragen. Ten slotte zullen we de afbakening, onderzoeksopzet en de opbouw van deze eindverhandeling toelichten.

1.1 Praktische en theoretische relevantie

Onderzoek naar familiebedrijven is de laatste jaren sterk toegenomen. Het is nog altijd een jong onderzoeksdomein in vergelijking met domeinen zoals strategisch management, finance of organisatie, maar de academische wereld begint toch steeds meer het fenomeen te onderzoeken (Siebels & zu Knyphausen-Aufseß, 2012; Craig, Moores, Howorth & Poutziouris, 2009). Dit komt vooral doordat familiebedrijven een belangrijk deel uitmaken van de economie. In een onderzoek van Lambrecht en Molly (2011) stelde men vast dat van alle vennootschappen in België 77% een familiebedrijf is. Zij zeggen bovendien dat een familiebedrijf geen synoniem voor een kmo is, vermits ook binnen de grote ondernemingen (minstens 200 werknemers) 55% een familiebedrijf is. Verder zijn familiebedrijven volgens hen ook goed voor 45% van het totaal aantal arbeidsplaatsen in België en zijn zij verantwoordelijk voor een derde van het Belgisch Bruto Binnenlands Product (BBP). Zij gebruikten ook de gegevens van FBN International (2008) die percentages aangaven voor andere landen.



Figuur 1: Aantal familiebedrijven in België en enkele Europese landen (Lambrecht & Molly, 2011; FBN International, 2008)

Uit de bovenstaande percentages leiden we af dat familiebedrijven toch ook een groot deel uitmaken van de economie van andere landen. Maar niet enkel in Europa zijn familiebedrijven belangrijk. Astrachan en Shanker (2003) schatten namelijk dat familiebedrijven in de VS voor 89% van de totale belastingopbrengst zorgen, 64% van het BBP genereren, en er bovendien 62% van het totaal aantal arbeidskrachten tewerkstellen. Hierbij moet wel rekening gehouden worden met hoe zij familiebedrijven definiëren. Afhankelijk van welke definitie gehanteerd wordt, kunnen resultaten veranderen. In deze eindverhandeling zal dus ook voldoende tijd genomen worden om familiebedrijven te definiëren.

In de academische literatuur komen vooral onderzoeken terug die zich bezig houden met de vraag of familiebedrijven beter presteren dan niet-familiebedrijven. De resultaten hieromtrent zijn wel relatief inconsistent. De meeste studies vinden betere prestaties bij familiebedrijven, bijvoorbeeld Anderson en Reeb (2003) en Lee (2006), terwijl andere studies dit echter niet concluderen (bijvoorbeeld Filatotchev, Lien & Piesse, 2005 en Westhead & Howorth, 2006). Nog andere studies vinden geen direct verband (Kim & Gao, 2013) en bij andere studies is het verband genuanceerder zoals bij Villalonga en Amit (2006). Deze laatste auteurs vinden namelijk dat familiebedrijven enkel extra waarde creëren indien de stichter en de CEO dezelfde persoon zijn. Veel is ook hier afhankelijk van de gebruikte definitie. Het is belangrijk dat er onderzoek wordt verricht naar de oorzaken waarom precies familiebedrijven in sommige onderzoeken beter presteren dan anderen. In dit onderzoek gaan we na of één van die oorzaken de familiale reputatie zou kunnen zijn.

Onderzoek naar reputatie kende de voorbije jaren ook een enorme stijging. In een artikel van Barnett, Jermier en Lafferty (2006) lezen we namelijk dat het gemiddeld aantal wetenschappelijke artikelen over reputatie, gepubliceerd tijdens 2001-2003, vijf keer zo groot was als het gemiddelde gepubliceerd in 1990-2000. De interesse in dit onderzoeksdomein is dus zeker gestegen. In verschillende studies vinden we terug dat reputatie een belangrijke factor kan zijn die bijdraagt tot het succes van familiebedrijven. Ward en Aronoff (1991) stellen de belangrijkheid van de reputatie voor familiebedrijven goed voor als volgt:

With the reputation of your family on the line, with your personal integrity behind every handshake, and with the economic future of your heirs at stake, owning a family business is not only a significant responsibility but also an opportunity for an increasingly valuable competitive advantage. (p.42)

Omdat de familiale reputatie specifieke kenmerken heeft, kan dit bedrijven dus een competitief voordeel opleveren. Er is echter nog te weinig geweten over welke kenmerken dit nu juist zijn die geassocieerd worden met een dergelijke reputatie en welke kunnen zorgen voor een competitief voordeel, zoals betere financiële prestatie. Craig, Dibrell en Davis (2008) stellen in hun onderzoek dat de percepties van consumenten in relatie tot de 'family-based brand identity' onderzocht zouden moeten worden. Volgens hen zou er aandacht besteed moeten worden aan welke types van diensten of producten verwacht worden door consumenten van familiebedrijven en of de overtuigingen van consumenten ook echt overeenkomen met de cultuur en waarden van familiebedrijven. Deze eindverhandeling zal dus meer inzicht geven in deze vragen die tot nu toe onbeantwoord bleven in de literatuur.

1.2 Onderzoeksvragen

1.2.1 Centrale onderzoeksvraag

Dit onderzoek focust zich op familiebedrijven en hun reputatie, waarvan het belang eerder werd aangetoond. De centrale onderzoeksvraag is vrij breed, en kan geformuleerd worden als volgt:

Welke invloed heeft een familiebedrijf reputatie op de financiële prestatie?

Om deze hoofdvraag zo volledig mogelijk te kunnen beantwoorden, worden er ook een aantal deelvragen opgesteld.

1.2.2 Deelvragen

Met behulp van de literatuur kwamen de volgende deelvragen naar voren, die helpen de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden:

- a. Wat zijn precies familiebedrijven en wat maakt hen uniek?*
- b. Wat betekent reputatie en wat kan deze beïnvloeden?*
- c. Vinden familiebedrijven reputatie belangrijker dan niet-familiebedrijven?*

- d. Welke eigenschappen worden precies door stakeholders geassocieerd met familiebedrijven? Met andere woorden: hoe wordt een familiebedrijf gepercipieerd door anderen?*
- e. Heeft het promoten van de familiebedrijf identiteit een positief effect op de financiële prestatie?*

1.3 Afbakening

Voor dit onderzoek zullen enkel studenten van de Universiteit Hasselt bevroegd worden. Bovendien zal er naar private familiebedrijven gekeken worden, dus niet naar beursgenoteerde bedrijven. Er wordt niet geselecteerd op basis van de grootte van de bedrijven, maar dit wordt wel een controlerende variabele in de analyse.

1.4 Onderzoeksopzet

Voor de eerste, tweede en derde deelvraag zal er een uitgebreide literatuurstudie gebeuren. Hieruit kunnen dan definities en kenmerken afgeleid worden. Voor de literatuurstudie wordt er gebruikt gemaakt van zoekmachines zoals EBSCOhost, ECONlit, Google Scholar of Web Of Science, beschikbaar via de website van de Universiteit Hasselt. Deze literatuurstudie zal de basis geven voor de volgende hoofdstukken van de eindverhandeling.

Voor de vierde deelvraag wordt er een empirisch onderzoek gedaan bij consumenten. Vermits de makkelijkst bereikbare doelgroep in dit geval studenten zijn, kan bij hen via e-mail een enquête verspreid worden. Deze mailinglijst kan verkregen worden via de Universiteit Hasselt. De enquête in deze eindverhandeling zal bestaan uit twee vergelijkbare cases, die verschillen op basis van 1 gegeven: het ene bedrijf is een familiebedrijf en het andere bedrijf niet. De ene helft van de mailinglijst zal dan de enquête met de case van het familiebedrijf ontvangen, de andere helft krijgt de enquête met de case van het niet-familiebedrijf. Elke groep zal dezelfde twintig vragen beantwoorden, gebruikmakend van een zevenpuntige rating schaal. Op deze manier kan ontdekt worden welke eigenschappen men aan familiebedrijven toewijst. Natuurlijk zal deze manier beperkingen betekenen met betrekking tot de generaliseerbaarheid van de studie omdat enkel studenten onderzocht worden. Er is dus een opening voor verder onderzoek om dit ook na te gaan voor andere stakeholders van bedrijven zoals leveranciers en werknemers. Voor zulke grootschalige enquêtes op te stellen zijn er echter voor deze eindverhandeling geen tijd en middelen.

Voor de vijfde deelvraag zal een empirisch onderzoek gebeuren bij Belgische familiebedrijven. Wij zullen voor het onderzoek van deze deelvragen gebruik maken van de database die al opgesteld is door KIZOK, het Kenniscentrum voor Ondernemerschap en Innovatie. Op die manier kunnen wij dan een regressieanalyse uitvoeren, om zo significante verbanden te ontdekken tussen het promoten van de familiebedrijf identiteit (of 'family-based brand identity') en de financiële prestatie. Ook zullen wij hier enkele modererende variabelen toevoegen om te kijken of er bepaalde soorten familiebedrijven zijn die meer voordelen kunnen halen uit het promoten van die familiebedrijf identiteit.

1.5 Opbouw

In het tweede hoofdstuk zal er verder ingegaan worden op familiebedrijven, hoe zij gedefinieerd worden en wat er uniek aan deze bedrijven is. Vervolgens spitsen we in het volgende hoofdstuk toe op het concept reputatie. Dit zal ook gedefinieerd worden en het belang hiervan zal aangetoond worden. Bovendien wordt er uitgelegd hoe reputatie gemeten kan worden. In het vierde hoofdstuk zullen dan de hypothesen opgesteld en onderbouwd worden. Hoofdstuk vijf geeft een overzicht van de onderzoeksopzet, waarna in hoofdstuk zes aangegeven zal worden hoe de gegevens verwerkt zijn. Hoofdstuk zeven geeft de onderzoeksresultaten weer en in het laatste hoofdstuk wordt overgegaan tot de conclusie en discussie van die resultaten. Dan zal u ook een overzicht van de gebruikte figuren en tabellen krijgen, gevolgd door een lijst met referenties. Ten slotte vindt u alle bijlagen terug.

HOOFDSTUK 2: FAMILIEBEDRIJVEN

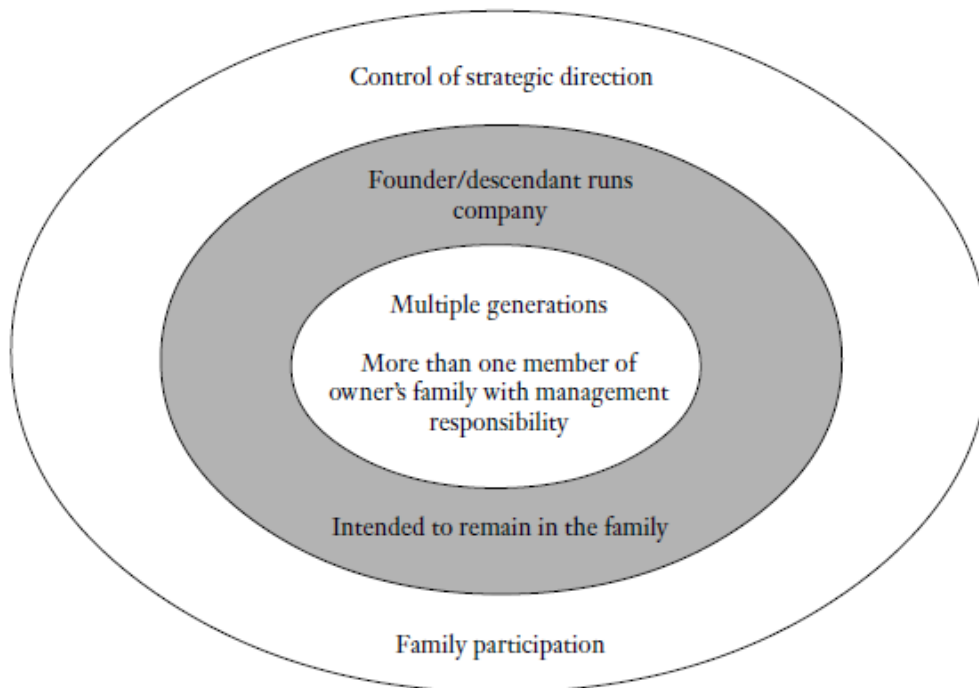
In dit hoofdstuk zal er eerst ingegaan worden op de verschillende definities van familiebedrijven die beschreven zijn in de literatuur. Hierna zullen de uniekheden van familiebedrijven besproken worden aan de hand van de 'Resource-based View', en zal de link tussen deze theorie en de variabele reputatie gelegd worden. Ook komt de 'Stewardship Theory' hier aan bod.

2.1 Definities

In de literatuur vind je vele definities terug van familiebedrijven. Chrisman, Chua en Sharma (1996) vonden maar liefst 21 verschillende definities terug voor familiebedrijven in een review van 250 onderzoeksartikelen. Voor het empirisch onderzoek is het belangrijk om eerst duidelijk te maken welke definitie hier gehanteerd wordt. Miller, Le Breton-Miller, Lester, en Canella Jr. (2007) zagen namelijk dat gevonden resultaten over familiebedrijven vaak heel erg gevoelig waren, doordat er een andere definitie van familiebedrijven of een andere soort 'sample' werd gebruikt.

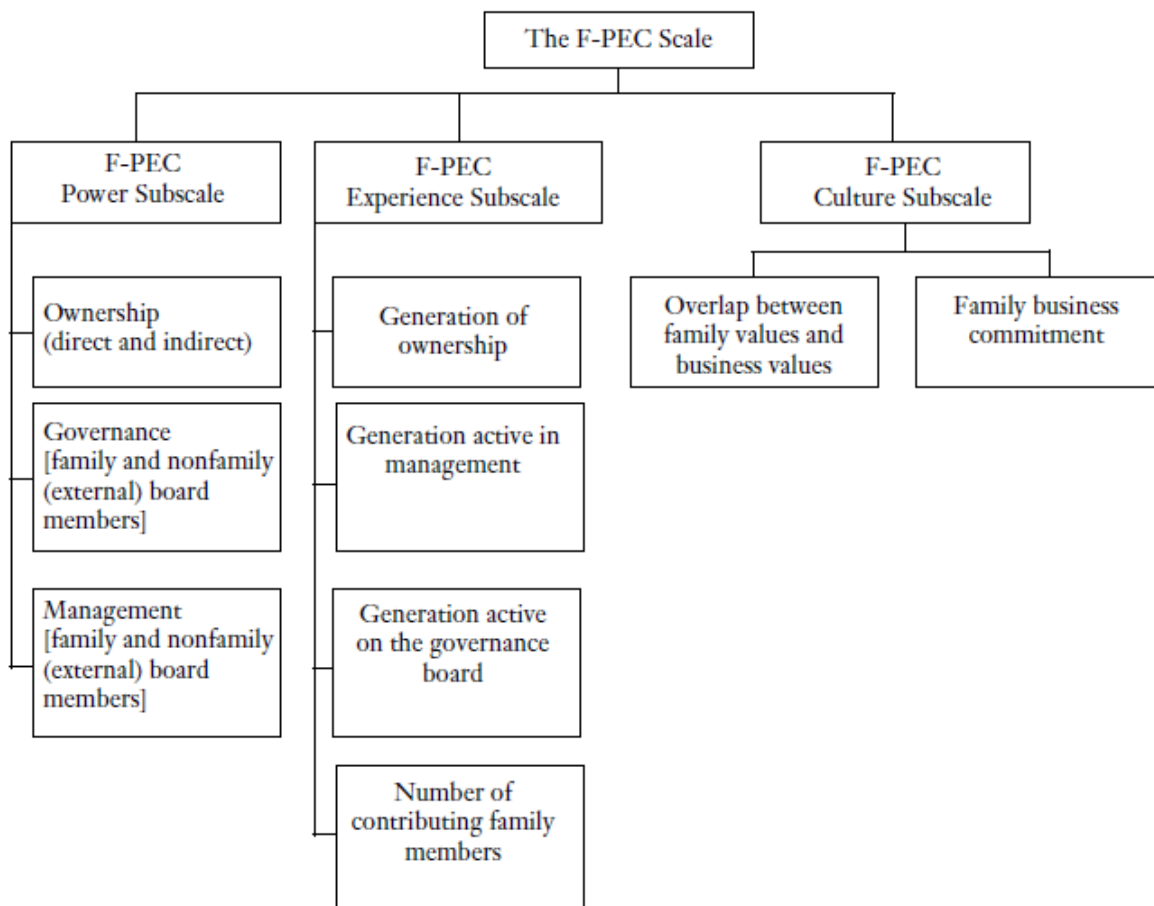
In het onderzoek van Astrachan en Shanker (2003) vinden we een uitgebreide definitie voor familiebedrijven. Volgens hen is het een grote uitdaging om familiebedrijven te definiëren op een manier die bondig en meetbaar is, en waar bovendien iedereen mee akkoord gaat. Vele experts gebruiken allerlei soorten criteria om deze bedrijven te onderscheiden van de rest. Allereerst hebben zij de 'brede definitie', deze vereist enkel dat er enige familieparticipatie is in het bedrijf en dat de familie controle heeft over de strategische richting van het bedrijf. In figuur 2 komt dit overeen met de buitenste cirkel. Je hebt hier dus veel mogelijkheden; een bedrijf die een familielid heeft in de Raad van Bestuur of als aandeelhouder, wordt geclassificeerd als familiebedrijf. De 'middelste definitie' is iets meer beperkend. Deze definitie vereist namelijk dat het familielid het bedrijf echt leidt en dat hij ook van plan is dit bedrijf over te dragen naar een ander familielid, die op zijn beurt ook het bedrijf zal leiden. Hierbij vallen dus de bedrijven, die enkel een familielid in de Raad van Bestuur of als aandeelhouder hebben maar weinig interactie hebben in dagelijkse operaties, weg. Als de langetermijnvisie van een ondernemer namelijk is om iets op te bouwen voor zijn kinderen, dan zullen zijn strategische beslissingen anders zijn dan die van een niet-familiebedrijf. Ten slotte is er nog de 'smallere definitie', die zich in de middelste ring van de figuur bevindt. Een familiebedrijf in die ring kan bijvoorbeeld de volgende situaties betekenen: een grootouder of oprichter als CEO, twee of drie kinderen in het topmanagement, een kind

dat enkel aandeelhouder is of jongere neven in beginnersposities. Meerdere generaties hebben hier een significante impact op het bedrijf. De bredere definitie zal dus meer bedrijven als familiebedrijf classificeren dan de smallere definitie, waardoor deze laatste dan een homogenere groep van bedrijven verkrijgt. De totale economische impact van deze bedrijven zal dan echter kleiner zijn.



Figuur 2: Family Business Universe (Astrachan & Shanker, 2003)

In 2002 zorgde het onderzoek van Astrachan et al. (2002) voor een alternatieve methode voor het definiëren van familiebedrijven, namelijk de F-PEC schaal. De F-PEC schaal zorgt ervoor dat de familiale invloed op een bedrijf gemeten kan worden, dit met behulp van drie sub-schalen: macht, ervaring en cultuur. De machtsdimensie van de F-PEC schaal schat de graad in van het algemeen machtsniveau dat in handen is van de familie. Ze houden dus rekening met het percentage van familieleden, dat aanwezig is in de raad van bestuur en het management. Daarnaast is er de ervaringsdimensie. Deze heeft alles te maken met het aantal familieleden, dat toegewijd is aan het bedrijf en er actief deel van uitmaakt. Zo kan gekeken worden hoeveel ervaring het bedrijf ontvangt van de familie. Ook is hier belangrijk dat er een overname is door familieleden, de waarde van die ervaring stijgt namelijk overheen de generaties. Als laatste is er dan de cultuurdimensie. Hier gaat men kijken in hoeverre de waarden van de familie overeenstemmen met de waarden van het bedrijf. Indien deze overlapping groot is, zal er veel familiale invloed zijn. Een illustratie van het F-PEC model vindt u in figuur 3.



Figuur 3: De F-PEC schaal (Astrachan et al., 2002)

Chris, Chua en Sharma (1999) bekeken het huidige aanbod van definities en zagen de ideale definitie 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. (p.25)

Familiebedrijven zouden verder ook een unieke bundel van resources hebben. Habbershon en Williams (1999) noemen dit de 'familiness' van het bedrijf en het zou ontstaan doordat er betrokkenheid is van de familie in het bedrijf. Chrisman, Chua en Sharma (2005) beschrijven twee dimensies die kunnen helpen om die familiness te beschrijven: de 'components of family involvement approach' en de 'essence approach'. Zellweger, Eddleston en Kellermanns (2010) voegen hier nog een derde aan toe: 'organizational identity'. Het zijn tevens drie dimensies die kunnen helpen bij de definitie

van een familiebedrijf. De laatste dimensie, 'organizational identity', legt de nadruk op de identiteit van het familiebedrijf; ziet de familie het bedrijf ook werkelijk als een familiebedrijf? Voelen zij zich verbonden met het bedrijf? In het artikel van Kärreman en Rylander (2008) stelt men namelijk dat de organizational identity de interpretaties die mensen van buitenaf hebben over het imago van het bedrijf kan beïnvloeden. Zo kan de perceptie van mensen over de producten, de strategieën en de leden van het bedrijf veranderen. Zellweger et al. (2010) zeggen dat er bedrijven kunnen bestaan die wel gecontroleerd worden door families, maar waarbij die bedrijven zichzelf niet zien als een familiebedrijf. Soms zijn er ook bedrijven die net niet gecontroleerd worden door families, maar zichzelf wel definiëren als een familiebedrijf. Sommige familiebedrijven kiezen er dus net voor om hun reputatie als familiebedrijf te uiten, of net te negeren. Dit heeft dus alles te maken met die derde dimensie. Zij bespreken ook in hun onderzoek in totaal zeven dimensies van familiness die kunnen voorkomen bij familiebedrijven. In hoofdstuk 3 zal er nog verder toegespitst worden op het concept organizational identity.

Definities die focussen op de essence approach en organizational identity hebben het echt over de essentie van familiebedrijven. Een nadeel van deze definities is echter dat ze moeilijk te operationaliseren zijn. In dit onderzoek beperken we ons dus tot een definitie die vooral kijkt naar het percentage aandelen dat in handen is van de familie. Dit komt overeen met de 'components of family involvement approach', beschreven door Chrisman et al. (2005). Het nadeel hierbij is dat we het onderscheid niet kunnen maken tussen twee bedrijven die hetzelfde niveau van familiaal eigenaarschap hebben, maar waarbij de ene zichzelf ziet als een familiebedrijf en de andere niet. Ook krijg je sommige bedrijven waar de familie wel aandeelhouder is, maar zich niet bezighoudt met het management.

Op dit vlak zijn er ook verscheidene definities. Zo is een bedrijf volgens Ang, Cole en Lin (2000) een familiebedrijf indien één familie meer dan 50% van de aandelen van het bedrijf controleert. Barontini en Caprio (2006) melden echter dat een bedrijf een familiebedrijf is indien de grootste aandeelhouder 10% van de eigendomsrechten bezit of als de grootste aandeelhouder of familie meer dan 51% van de directe stemrechten of meer dan het dubbel van de directe stemrechten van de tweede grootste aandeelhouder controleert. La Porta, Lopez-De-Silanes en Shleifer (1999) zien een bedrijf echter al als een familiebedrijf indien er één ultieme eigenaar is die meer dan 20% van de directe en indirecte stemrechten heeft. In een onderzoek van Van den Berghe en Carchon (2002) definieert men een bedrijf als een familiebedrijf indien:

- een persoon meer dan 50% van de aandelen heeft,
- een familie meer dan 50% van de aandelen heeft,
- een familie een aanzienlijke invloed kan uitoefenen op het beleid van het bedrijf, of het management (gedeeltelijk) uit één familie bestaat.

Zulke definities hangen ook af van het soort bedrijven waar men naar kijkt. Studies die zich richten naar private bedrijven, zullen eerder een definitie gebruiken die stelt dat 50% nodig is om gedefinieerd te worden als een familiebedrijf. Bij beursgenoteerde bedrijven zal men dan eerder de maatstaf van 10% of 20% van de aandelen gebruiken, dit omdat hier het aandeelhouderschap vaak meer verspreid is. In het onderzoek van Astrachan en Kolenko (1994) vinden we namelijk een definitie terug op die manier. Deze eindverhandeling zal gebruik maken van de laatste definitie van Van den Berghe en Carchon (2002). Deze definitie past namelijk beter bij dit onderzoek, omdat er hier private bedrijven zullen onderzocht worden. Verder werd hun definitie ook al eerder gebruikt in een Vlaamse context.

2.2 Uniekheden van familiebedrijven

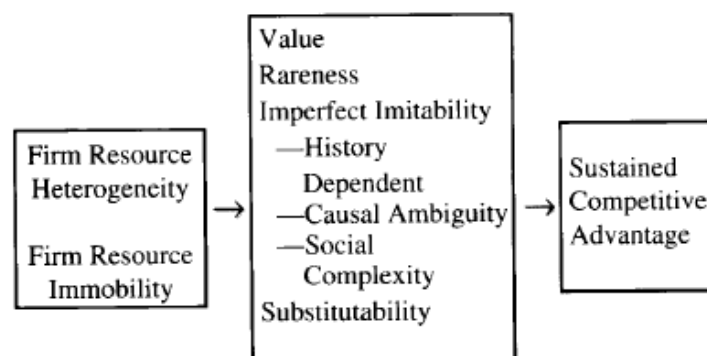
Er zijn een aantal karakteristieken, die eigen zijn aan een familiebedrijf en die kunnen zorgen voor competitieve voordelen. In de literatuur spreekt men over specifieke resources die familiebedrijven differentiëren van niet-familiebedrijven. Deze uniekheid van familiebedrijven wordt meestal bekeken vanuit de 'Resource-based View'. We zullen ingaan op deze theorie, waarna ingezoomd zal worden op de specifieke resources voor familiebedrijven. Dan wordt de link gelegd tussen deze theorie en reputatie. Als laatste bespreken we ook de 'Stewardship Theory'.

2.2.1 De Resource-based View

Habbershon en Williams (1999) ontwikkelden een framework dat het mogelijk maakt om de strategische en competitieve voordelen van familiebedrijven in te schatten. Familiebedrijven zijn volgens hen ongewoon complex, dynamisch, en bezitten veel 'intangible resources' die met het framework geanalyseerd kunnen worden. Bedrijven zijn namelijk heterogeen en bezitten eigenaardige resources die moeilijk te imiteren zijn en die voor het bedrijf kansen kunnen betekenen om deze resources om te vormen tot een competitief voordeel en superieure prestaties. Met gebruik van de Resource-based View kunnen verschillen in de financiële prestatie op lange termijn verklaard worden. Die verschillen zijn dan niet de oorzaak van economische omstandigheden maar kunnen gelinkt worden aan de interne processen en eigenschappen van het familiebedrijf.

Volgens de Resource-based View zijn familiebedrijven steeds uniek en zijn de resources dus heterogeen. Verder zijn de resources niet perfect mobiel tussen verschillende bedrijven. Dit stelt ook Barney (1991) in zijn onderzoek.

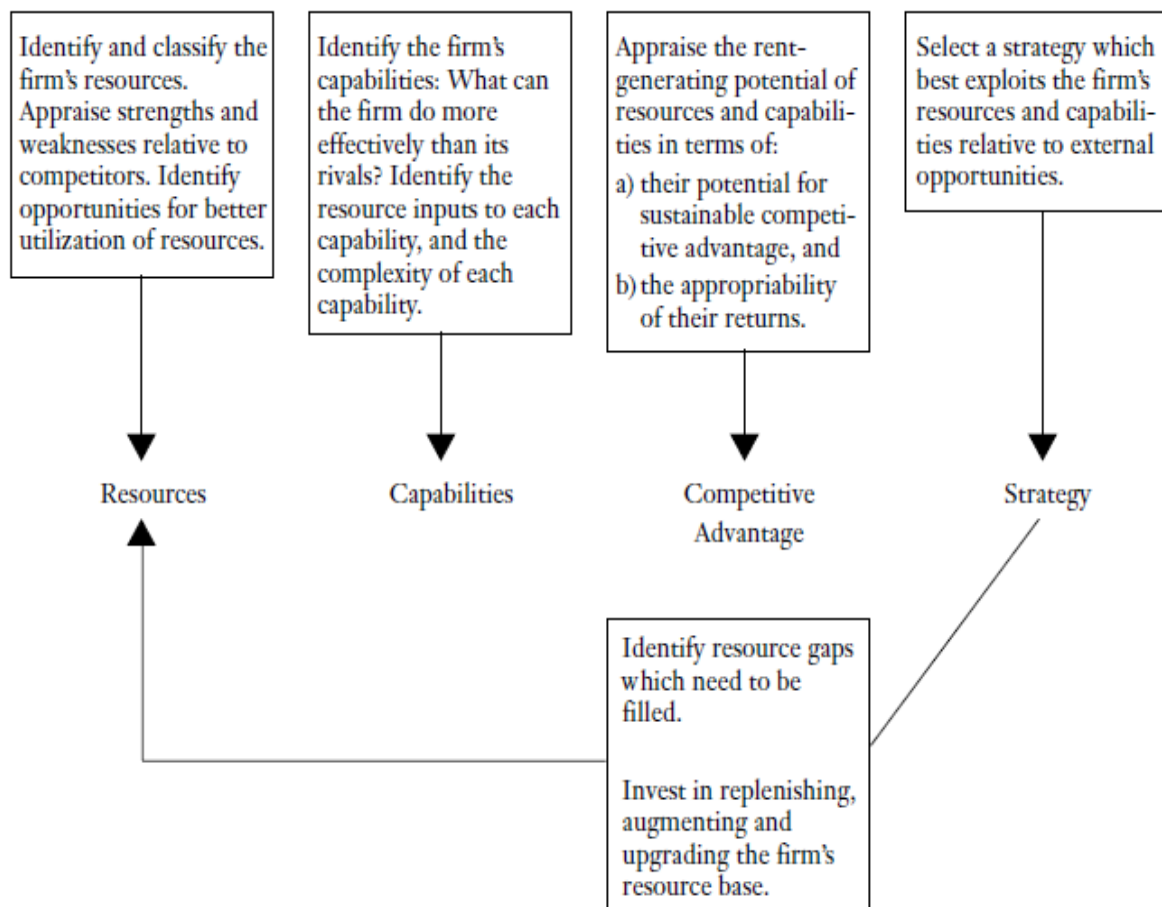
Vervolgens vermelden Habbershon en Williams (1999) in hun onderzoek ook de vier eigenschappen die een resource volgens Barney (1991) moeten hebben. Een resource moet ten eerste waardevol zijn, het moet ervoor zorgen dat ondernemingen de kansen in hun omgeving volledig kunnen benutten. Bovendien moeten ook bedreigingen geneutraliseerd kunnen worden. Op die manier kan de efficiëntie en effectiviteit van ondernemingen verbeteren. Een tweede belangrijke eigenschap is dat de resource zeldzaam moet zijn. Het mag niet zomaar beschikbaar zijn voor de concurrentie. Als een bedrijf succesvol een bepaalde waarde-creërende strategie kan implementeren, zal dit niet tot een competitief voordeel leiden indien de strategie tegelijkertijd door concurrerende bedrijven wordt geïmplementeerd. Als derde moet deze resource moeilijk te kopiëren zijn door de concurrentie, of zoals men in het onderzoek aangeeft: 'imperfectly imitable'. Volgens Barney (1991) is een resource imperfectly imitable indien er aan drie voorwaarden is voldaan (figuur 4): het vermogen van een bedrijf om de resource te verkrijgen is afhankelijk van unieke historische omstandigheden, het verband tussen de resource en het duurzaam competitief voordeel is onduidelijk en de resource is sociaal complex. Ten slotte mogen er geen substituten bestaan voor de resource. Andere bedrijven zouden immers een gelijkaardige resource kunnen implementeren en op die manier het competitief voordeel teniet doen.



Figuur 4: Relatie tussen de heterogeniteit en 'immobility', de eigenschappen van resources en het duurzaam competitief voordeel (Barney, 1991)

De Resource-based View van competitieve voordelen linkt de interne eigenschappen van het bedrijf aan de prestaties en gaat de specifieke resources identificeren. Habbershon en Williams (1999) gebruiken hierbij het model van Grant (1991) om deze relatie tussen

resources en het potentieel voor competitieve voordelen te analyseren. Dit maakt het gemakkelijker voor bedrijven om de link tussen de resources en competitieve voordelen te zien. Ten eerste zal gekeken moeten worden met welk type resources men te maken heeft, onder welke omstandigheden ze waarde toevoegen en welke vaardigheden het bedrijf verkrijgt als resultaat van de resource. Er moet gekeken worden naar het potentieel van de resources om een competitief voordeel te verkrijgen, welke strategieën gebruikt moeten worden en hoe we de uitkomsten ervan kunnen meten. Een overzicht van de relaties staat uitgebeeld in figuur 5.



Figuur 5: Een resource-based framework voor strategische analyse (Habbershon & Williams, 1999)

Zoals ook al eerder besproken beschrijven Habbershon en Williams (1999) deze resources als de familiness van een bedrijf. Het is de bundel van resources die ontstaat door de interactie tussen de familie, de individuele leden en het bedrijf. Op die manier hoeft er geen rekening meer gehouden te worden met de hoeveelheid familiale betrokkenheid, maar moet er enkel gekeken worden naar die interactie en de familiness

die eruit voortvloeit. De auteurs melden wel dat de bundel van resources effectief gemanaged moet worden, zodat het tot een competitief voordeel kan leiden. Zij zien componenten van de resources die leiden tot een competitief voordeel (iets aanbieden dat klanten verkiezen en anderen niet kunnen kopiëren) als hun 'distinctive familiness'. Maar indien er niet geïnvesteerd wordt in het onderhouden van de familiness, kan dit een last worden voor het bedrijf. In dit geval spreken we dan over 'constrictive familiness'.

In het onderzoek van Sirmon en Hitt (2003) lezen we dat familiebedrijven uniek zijn doordat zij unieke karakteristieken bezitten. Volgens hen bezitten familiebedrijven namelijk ook over resources die hen differentiëren van niet-familiebedrijven. Men bekijkt dit ook vanuit de Resource-based View. Zij zeggen wel dat dit enkel geldt indien men ervoor zorgt dat deze resources geïntegreerd en effectief ingezet worden. Er wordt hier ook vertrokken vanuit de definitie van Habbershon en Williams (1999) over familiness waarbij zij de unieke resources en de effecten van resource management gaan bekijken. Dit zou dan kunnen leiden tot competitieve voordelen en waardecreatie. In het artikel van Sirmon en Hitt (2003) focussen ze zich op de volgende vijf: 'human capital', 'social capital', 'patient capital', 'survivability capital' en 'governance structure' (zie tabel 1). Barney (1991) onderscheidt ook human capital, maar bespreekt nog twee andere resources: 'organizational capital' en 'physical capital'. Habbershon en Williams (1999) voegen nog één extra categorie toe: 'process capital'. Dyer (2006) voegt ook nog 'financial capital' toe.

Tabel 1: Unieke resources van familiebedrijven (Sirmon & Hitt, 2003)

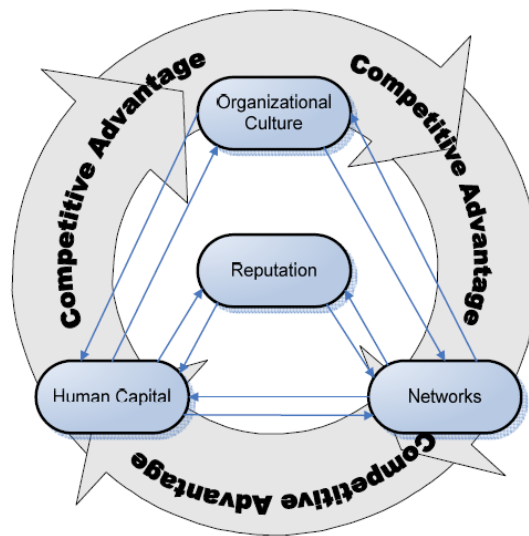
Comparing the Uniqueness of Resources and Attributes of Family Firms

Resource	Definition	Focal Family Firms		Nonfamily Firms
		Positive	Negative	
Human Capital	Acquired knowledge, skills, and capabilities of a person	Extraordinary commitment; warm, friendly, and intimate relationships; potential for deep firm-specific tacit knowledge	Difficult to attract and retain highly qualified managers; path dependencies	Not characterized by the positives, but have fewer limitations
Social Capital	Resources embedded in network, accessed through relationships	Components embedded in family; legitimacy with constituencies enhanced; development of human capital	Limited number of networks accessed; often excluded from elite networks (i.e., Fortune 500 CEOs)	Networks can be more diverse; maybe opportunistic in accessing and leveraging; sometimes used for managers' benefit—agency costs
Patient Financial Capital	Invested financial capital without threat of liquidation	Generational outlook; not accountable to strict short-term results; effective management of capital; allows pursuit of creative and innovative strategies	Nonfamily investors excluded; limited to availability of family's financial capital	Largely do not have the benefits or limitations
Survivability Capital	Pooled personal resources family members loan, contribute, and share with business	Helps sustain the business during poor economic times or redevelopment of the business; safety net	Not all family firms have it	Do not enjoy due to lack of commitment by employees and stakeholders
Governance Structure & Costs	Costs associated with control of firm; examples include incentives, monitoring, and controls	Family owned and operated firms' structures, trust, and family bonds reduce governance costs	Some family firms may not have an effective structure, trust, and strong family bonds, thereby producing greater governance costs	Professional management and capital diversification often increase governance costs

2.2.1.1 Link tussen Resource-based View en reputatie

Huybrechts, Voordeckers, Lybaert en Vandemaele (2011) kijken ook vanuit de Resource-based View naar familiebedrijven. Volgens hen zijn er 4 belangrijke intangible resources: organisatiecultuur, menselijk kapitaal, netwerken en reputatie. Door de combinatie en interactie van de vier verschillende resources kan een familiebedrijf competitieve voordelen behalen. De resources beïnvloeden elkaar namelijk en hebben bepaalde relaties met elkaar. Dit is een theorie die focust op de manier waarop competitieve

voordelen behaald worden en behouden kunnen worden over tijd. In figuur 6 vindt u een overzicht van het 'framework' dat gebruikt wordt in deze studie.



Figuur 6: Relaties tussen reputatie, organisatiecultuur, menselijk kapitaal en netwerken (Huybrechts et al., 2011)

Een ander concept dat voortvloeit vanuit de Resource-based View is 'family capital'. Volgens Hoffman, Hoelscher en Sorenson (2006) is reputatie één van de dimensies van family capital. De sterke banden in familiebedrijven kunnen namelijk leiden tot een collectief bewustzijn onder de werknemers. Dit zal dan verplichtingen en verwachtingen met zich meebrengen die zo de reputatie verbeteren (Huybrechts et al., 2011).

2.2.2 Stewardship Theory

De Stewardship Theory is een theorie die situaties verklaart waarin het leiderschap van managers in organisaties het welzijn en de missie van de organisatie dient. Dit leiderschap wordt dan niet misbruikt door de managers, zoals door zichzelf te verrijken of opportunistische doelen na te streven (Davis, Allen & Hayes, 2010). De theorie is goed toe te passen op familiebedrijven doordat de eigenaars van familiebedrijven zich meer verbonden voelen met het bedrijf en zij hierdoor zowel financiële als 'emotionele' investeringen doen in het bedrijf. Met deze emotionele investeringen wordt bedoeld dat de persoonlijke tevredenheid en reputatie van familieleden vast hangt aan dit bedrijf. De familiale eigenaars zullen de rol aannemen van 'steward' en zullen liever in het belang van de organisatie handelen, dan in hun eigen belang. Zij zullen intrinsiek gemotiveerd worden als het bedrijf erop vooruit gaat en slaagt. Een goede steward is iemand die zorg draagt voor het aandeel dat de familie speelt in het bedrijf, die ernaar streeft om een

gezonder en sterker bedrijf door te geven aan de volgende generaties. Davis et al. (2010) vonden ook dat de familiale werknemers een hogere perceptie hadden van 'value commitment', hogere niveaus van vertrouwen en percepties van die stewardship, en bijgevolg dus lagere percepties van agency in het familiebedrijf.

Deze theorie heeft dus een totaal andere visie dan de 'Agency Theory'. Bij de Agency Theory veronderstelt men namelijk dat leidinggevend en enkel aan hun eigenbelang denken en opportunistisch zijn, waardoor er agency kosten kunnen optreden voor de stakeholders en de organisatie. Hierdoor gaan die organisaties focussen op het controleren van dit opportunisme van de leidinggevend en hier financiële middelen aan besteden. Bedrijven die deze kosten ten gevolge van agency problemen niet hebben, kunnen die financiële middelen gebruiken om de prestaties van het bedrijf te verhogen. In het onderzoek van Davis, Schoorman en Donaldson (1997) spitte men toe op die verschillen tussen deze twee theorieën (zie ook tabel 2). Dit is belangrijk in het kader van dit onderzoek, doordat de Stewardship Theory een belangrijke rol kan spelen bij reputatie. Doordat leidinggevend en zich op een bepaalde manier gedragen, kan dit ook ervoor zorgen dat er positievere eigenschappen worden toegeschreven aan familiebedrijven, die zorgen voor een betere perceptie.

Tabel 2: Verschillen tussen agency en stewardship theorie (Davis et al., 1997)

	Agency Theory	Stewardship Theory
Model of Man	Economic man	Self-actualizing man
Behavior	Self-serving	Collective serving
Psychological Mechanisms		
Motivation	Lower order/economic needs (physiological, security, economic)	Higher order needs (growth, achievement, self-actualization)
Social Comparison	Extrinsic	Intrinsic
Identification	Other managers	Principal
Power	Low value commitment	High value commitment
	Institutional (legitimate, coercive, reward)	Personal (expert, referent)
Situational Mechanisms		
Management Philosophy	Control oriented	Involvement oriented
Risk orientation	Control mechanisms	Trust
Time frame	Short term	Long Term
Objective	Cost control	Performance Enhancement
Cultural Differences	Individualism	Collectivism
	High power distance	Low power distance

HOOFDSTUK 3: REPUTATIE

Hier zullen we eerst ingaan op de definities die er kunnen bestaan over reputatie, dit door eerst toe te spitsen op het reputatie paradigma dat er bestaat. Dan zal er ingegaan worden op de verschillende concepten die bij reputatie horen en worden de 'Organizational Identity Theory' en 'Socioemotional Wealth Theory' besproken. Ook zullen de voordelen van een goede reputatie besproken worden, en hoe dit nu precies gemeten kan worden. Op deze manier zullen we de familiebedrijf reputatie linken aan de financiële prestatie.

3.1 Definities

Reputatie is ook een begrip dat in de literatuur nog geen concrete definitie heeft gekregen. Barnett et al. (2006) vonden namelijk in hun studie van de literatuur rond bedrijfsreputatie maar liefst 49 unieke bronnen met een andere definitie. Deze definities konden hier worden gerangschikt in drie clusters: 'awareness', 'assessment' en 'asset'. De definitie die zij zelf voorstellen is de volgende:

Corporate Reputation: Observers' collective judgments of a corporation based on assessments of the financial, social, and environmental impacts attributed to the corporation over time. (p.34)

Volgens Deephouse en Jaskiewicz (2013) is reputatie het algemene niveau van voorkeur van stakeholders voor een bepaald bedrijf. Het geeft aan hoeveel bewondering en vertrouwen de stakeholders hebben voor een bedrijf, in vergelijking met andere bedrijven. Een goede reputatie zou een belangrijk 'socioemotional wealth doel' kunnen zijn, een resultaat dat effectieve waarde betekent voor de familieleden. Chun (2005) zegt echter dat er nog geen definitie bestaat die het concept reputatie kan omvatten, dit heeft namelijk te maken met het 'reputatie paradigma'.

3.1.1 Reputatie paradigma

Volgens Chun (2005) is er sprake van een 'reputatie paradigma'. Dit betekent dat er verschillende groepen zijn met een verschillende aanpak om een bepaald onderzoeksdomein te behandelen. Er zijn volgens de auteur veel definities die overeenkomsten vertonen, maar ook definities die elkaar tegenspreken. In het onderzoek van Fombrun en Van Riel (1997) werden zes aparte academische disciplines gevonden, die het concept reputatie steeds anders definiëren. Een overzicht hiervan staat in tabel 3.

Tabel 3: Gecategoriseerde literatuur over reputatie (Fombrun en Van Riel, 1997)

Discipline	Categorization of reputation
Accountancy	Reputation seen as an intangible asset and one that can or should be given financial worth.
Economics	Reputation viewed as traits or signals. Perception held of the organization by an organization's external stakeholders.
Marketing	Viewed from the customer or end-user's perspective and concentrating on the manner in which reputations are formed.
Organizational Behaviour	Viewed as the sense-making experiences of employees or the perception of the organization held by an organization's internal stakeholders.
Sociology	Viewed as an aggregate assessment of a firm's performance relative to expectation and norms in an institutional context.
Strategy	Reputation viewed as assets and mobility barriers. Since reputations are based on perception, they are difficult to manage.

Er zit waarheid in elk van deze disciplines. De aandacht van dit onderzoek zal vooral uitgaan naar de definitie in de discipline 'Economics'. Wij zullen in het bijzonder bekijken hoe de perceptie van externe stakeholders, zoals klanten, is ten opzichte van familiebedrijven. Ook schuilt er echter belangrijkheid in de definitie van de discipline 'Organizational Behaviour': wat is de perceptie van de organisatie zelf over het bedrijf?

Chun (2005) definieert verder ook de 'Three Schools Of Thought', waarbij er drie verschillende aanpakken of benaderingen zijn in verband met het concept reputatie. Men kan het hier vanuit het enkelvoudige of het meervoudige stakeholderperspectief bekijken. Dit betekent dat men ofwel rekening houdt met enkel investeerders of managers, ofwel dat men ook rekening houdt met leveranciers, klanten, of andere stakeholders. In tabel 4 ziet u een overzicht van deze benaderingen, hun belangrijkste focus en auteurs die het op deze manier bekijken.

In dit onderzoek zullen we een mix toepassen van elementen uit de drie benaderingen. Ten eerste willen we reputatie linken aan de financiële prestatie, zoals we terugvinden in de 'Evaluative School'. Vervolgens zullen wij rekening houden met de concepten 'Image' en 'Identity', concepten die later gedefinieerd zullen worden en die voorkomen in de 'Impressional School'. Ten slotte zullen we zoeken naar bepaalde 'gaps' die kunnen bestaan tussen hoe de externe stakeholders familiebedrijven bekijken, en hoe familiebedrijven zichzelf zien en hoe zij denken gepercipieerd te zullen worden. Dit komt dus overeen met de 'Relational School'.

Tabel 4: Reputatie paradigma – Three Schools of Thought (Chun, 2005)

Approaches	Key audience		Key focus	Example authors
<i>The Evaluative School:</i> Reputation as the evaluation of organizational financial achievement	Single stakeholder (investor or managers)		Investor behaviour Ranking based on CEO's peer opinion Investor Linking reputation to financial/strategic performance	Fryxell & Wang (1994) Annual <i>Fortune</i> Studies Srivastava et al. (1997) Fombrun and Shanley (1990); Weigelt and Camerer (1988)
<i>The Impressional School:</i> Reputation as the overall impression of an organization	Mainly a single stakeholder view	Marketing	Image/corporate identity Linking reputation to buyer's intention Customers' view of company and salesperson image	Abratt (1989); Bromley (1993); Balmer (1997); Brown et al. (2005); Dowling (1993) Yoon et al. (1993) Weiss et al. (1999)
		Organizational Behaviour	Linking reputation to employee identification Management perception of image and identity	Dutton et al. (1994); Dutton and Dukerich (1991) Gioia and Thomas (1996)
		Media	Linking reputation to favourableness of media coverage	Deephouse (2000)
<i>The Relational School:</i> Reputation involving gaps between internal/ external stakeholders' views	Comparison of multiple stakeholder view (Mainly internal stakeholders' vs. external stakeholders' view)		Multiple stakeholders in general Linking internal view (identity) and external views (image) of corporate reputation Linking reputation (external view) and identity (internal view)	Fombrun (1996); Post and Griffin (1997) Hatch and Schultz (2001); Davies and Chun (2002); Chun and Davies (2006) Fiol and Kooor-Misra (1997)

Chun (2005) denkt dat de volgende omschrijving voor reputatie het meest zinvol is:

The summary view of the perceptions held by all relevant stakeholders of an organization, that is, what customers, employees, suppliers, managers, creditors, media and communities believe the organization stands for, and the associations they make with it. (p.105)

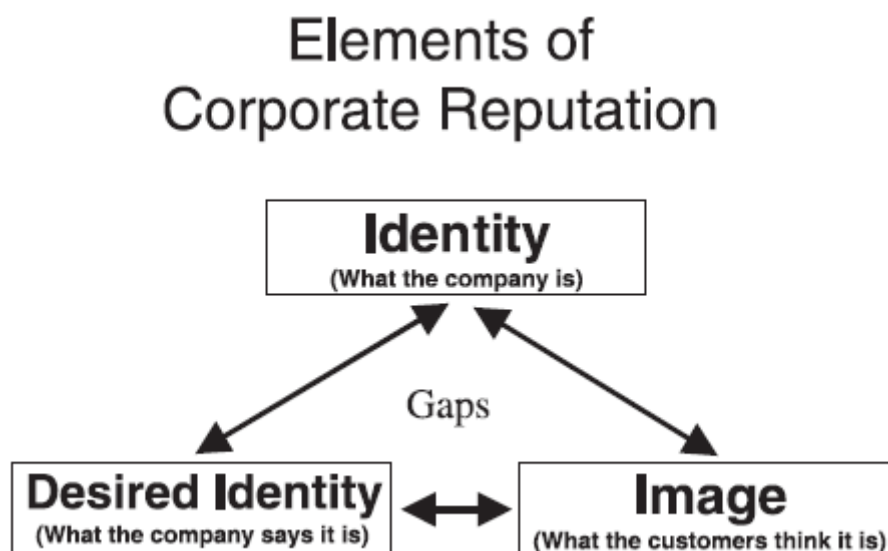
Maar de twee belangrijke componenten hiervan zouden 'Image' en 'Identity' zijn en hiertussen kunnen dus gaps bestaan. Op deze concepten gaan we nu verder in.

3.1.2 Image en Identity

'Corporate Reputation' is volgens Gray en Balmer (1998) een waardeoordeel over de kenmerken van het bedrijf. Volgens Chun (2005) vallen hieronder drie elementen,

waarbij er een duidelijk onderscheid gemaakt zou moeten worden tussen Image en Identity. Image betekent 'hoe dat zien anderen ons zien' en gaat over de perceptie die externe stakeholders hebben van het familiebedrijf. Volgens Gray en Balmer (1998) staat dit gelijk aan het mentale beeld dat anderen hebben van een organisatie. Daarnaast heb je Identity, dat gaat over 'hoe wij onszelf zien' en dus hoe werknemers of managers het bedrijf percipiëren (Chun, 2005). Gray en Balmer (1998) zien dit als de realiteit en uniekheid van een bepaalde organisatie. Belangrijk hierbij is de strategie, de filosofie, de cultuur en het 'organizational design' van de organisatie. Dan heb je volgens Chun (2005) nog een derde belangrijk concept, namelijk 'Desired Identity'. Dit betekent 'hoe dat wij willen dat anderen ons zien'. Dit verwijst naar de visie, de missie of de filosofie van het bedrijf, en maakt deel uit van het proces dat de strategie linkt aan de reputatie van het bedrijf.

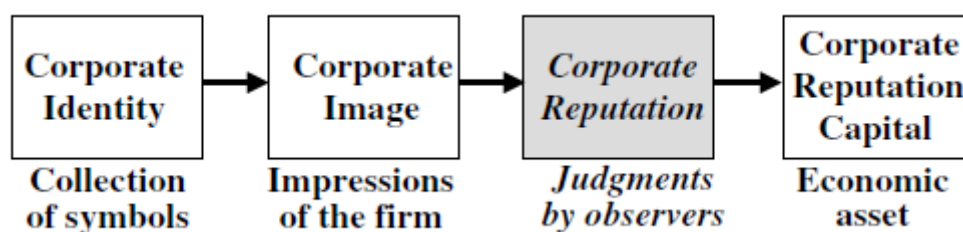
Het Image is slechts één deel van reputatie, en moet gelinkt worden aan de Identity en de Desired Identity (Figuur 7). Daarnaast wordt een image gemakkelijker verkregen door goede communicatie-programma's, terwijl reputatie evolueert over de tijd als een resultaat van consistente prestaties van de onderneming (Gray & Balmer, 1998). Wel is er een goede 'corporate communication' nodig tussen de verschillende concepten, en ook continue feedback. Op die manier kunnen corporate image en reputatie leiden tot een competitief voordeel. Een nuancering hierbij is dat er ook wel rekening moet gehouden worden met externe factoren waar men geen invloed op heeft (zoals bv. geluk).



Figuur 7: Belangrijkste elementen van reputatie (Chun, 2005).

Het is verder ook belangrijk om te bekijken of er gaps ontstaan tussen deze elementen, dit kan namelijk de algemene reputatie beschadigen. Indien men deze gaps op tijd kan identificeren, kunnen 'reputatiecrisisen' voorkomen worden! In dit onderzoek zal dus nagegaan worden of de perceptie van stakeholders ook echt overeenkomt met de perceptie die familiebedrijven denken te hebben. Is een familiebedrijf reputatie werkelijk positief, of eerder negatief? Ook Iwu-Egwuonwu (2011) ziet dan nog het verschil tussen interne en externe reputatie. Hij beschrijft interne reputatie als de 'business reputation', waarbij men kijkt naar de percepties van werknemers, managers, aandeelhouders en klanten. Externe reputatie, of 'social reputation', is dan de reputatie die voortkomt vanuit de inzichten en percepties van externe stakeholders van het bedrijf. Deze externe stakeholders zijn dan het algemene publiek. Bedrijven moeten eerst zorgen dat hun interne reputatie in orde is, door een goede relatie op te bouwen met interne stakeholders. Deze reputatie zal dan zichzelf projecteren op externe stakeholders.

Barnett et al. (2006) waarschuwen ook voor de verwarring die er kan ontstaan tussen de concepten Image, Identity en reputatie. Volgens hen is Identity niet het imago van het bedrijf dat gehouden wordt door interne stakeholders (zoals werknemers), maar eerder de onderliggende kern of het karakter van het bedrijf. Het gaat niet over zich identificeren met het bedrijf, maar wel over de identiteit van het bedrijf zelf, dus wat het bedrijf werkelijk is. Het Image is dan de algemene indruk die men heeft van een bedrijf, waar men aan denkt indien men het logo ziet of de naam hoort. De transitie tussen Identity en Image is een functie van 'public relations', marketing en andere organisatieprocessen die de indruk van mensen over het bedrijf proberen te vormen. Het Image kan gevormd worden door een organisatie, maar niet gecontroleerd doordat factoren zoals media-aandacht, overheidsregels, conjunctuur en andere externe factoren die indruk kunnen beïnvloeden. In figuur 8 wordt getoond hoe zij de verschillende aspecten zien in verhouding tot elkaar. Zij zien Identity' en Image niet als componenten van reputatie zoals Chun (2005), maar maken een duidelijke scheiding tussen de drie concepten.



Figuur 8: Scheiding van het concept corporate reputation (Barnett et al., 2006)

In deze eindverhandeling zal de visie van Chun (2005) gevolgd worden omdat deze visie een breder en beter algemeen beeld geeft van familiebedrijven. We beschouwen Image en Identity als componenten van reputatie, niet als de voorlopers hierop. Het Image zullen wij gelijk stellen met de perceptie van klanten die wij onderzoeken. De Identity gaat over die familiebedrijf identiteit die zo bijzonder zou zijn. Het zijn net die gaps tussen deze twee componenten die wij interessant vinden.

3.2 Belang van reputatie voor familiebedrijven

Familiebedrijven zouden meer belang kunnen hechten aan hun reputatie dan anderen. Aan de basis hiervan liggen twee belangrijke theorieën. Bovendien kan een goede reputatie enkele voordelen opleveren voor het bedrijf. We bespreken achtereenvolgens de 'Organizational Identity Theory' en de 'Socioemotional Wealth Theory' en gaan hierna kort in op de voordelen van een goede reputatie.

3.2.1 Organizational Identity Theory

Volgens Zellweger et al. (2010) beschrijft organizational identity het collectieve gedrag en de identiteit van de organisatie, voortkomend uit de geschiedenis en waarden van de organisatie. Het bedrijf zal, via het proces van identificatie, ervoor zorgen dat de werknemers zich één voelen met het bedrijf. Ze beginnen het bedrijf als een verlengstuk van zichzelf te bekijken. Als familieleden zich sterk verbonden voelen met het bedrijf, een gevoel hebben van 'toehoren', dan zal dit positief zijn voor de zelfwaarde van de familieleden en de perceptie dat het familiebedrijf een extensie is van zichzelf. Ook Deephouse en Jaskiewicz (2013) stellen dat familieleden zich meer bewust zijn van dat lidmaatschap in een familiebedrijf en dat ze dat lidmaatschap ook meer gaan waarderen.

Een familiebedrijf kan een belangrijke rol spelen in het leven van een familie, doordat familieleden formeel of informeel erbij betrokken werden vanaf de oprichting. Zelfs als familieleden geen actief deel uitmaken van het familiebedrijf, zullen zij zich toch deel voelen van die organisatie. Dit komt doordat zij er mee zijn opgegroeid en daarbij dagelijks verhalen horen over het bedrijf. Zo zal het bedrijf een integraal deel uitmaken van hun persoonlijke geschiedenis en identiteit. Door deze sterke identificatie met het bedrijf, zullen familieleden op langere termijn denken, meer geven om de organisationele legitimiteit en familiale overnames promoten (Deephouse & Jaskiewicz, 2013). Volgens Zellweger et al. zullen familieleden er dan ook voor streven om die positieve organizational identity te behouden. Zo wordt een hechte 'family identity' gecreëerd. Deze 'shared identity' wordt ook door Tagiuri en Davis (1996) besproken. De familienaam

kan volgens hen bijvoorbeeld een identiteit zijn voor familieleden en heeft een betekenis voor mensen binnen en buiten de familie. Belangrijk is dat organizational identity ook de interpretatie van externen over het imago van het bedrijf kan beïnvloeden, waardoor ook de perceptie over de producten, strategieën en leden zal veranderen (Deephouse & Jaskiewicz, 2013). Buitenstaanders gaan bepaalde karakteristieken associëren met de familie en verwachten om dit gedrag te zien (Tagiuri & Davis, 1996).

Doordat die family identity uniek is, kan het een bron zijn van competitieve voordelen. Het zal familieleden motiveren om een goede reputatie na te streven, omdat dit er voor zorgt dat familieleden zich goed voelen over wie zij zijn en wat zij doen. Personen die zich identificeren met een sociale groep, zijn gemotiveerd om hun groep positief te differentiëren van andere groepen zodat ze zich goed voelen over zichzelf. Een goede reputatie kan zorgen voor die differentiatie (Deephouse & Jaskiewicz, 2013). Ook Fombrun en Van Riel (2004) melden dat een goede reputatie belangrijk is omdat dit een bedrijf de mogelijkheid biedt zich te onderscheiden. Zo neemt het bedrijf ten opzichte van andere bedrijven een aparte positie in en dus differentieert het zich. Zo kan men een belangrijk concurrentievoordeel verkrijgen. Volgens hen beïnvloedt de reputatie bovendien het bedrijfsresultaat, creëert het financiële waarde en behoort het tot het bedrijfskapitaal.

3.2.2 Socioemotional Wealth Theory

Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson en Moyano-Fuentes (2007) onderzochten het concept van socioemotional wealth in relatie met de hoeveelheid risico dat familiebedrijven nemen. De auteurs omschrijven socioemotional wealth als volgt: “non-financial aspects of the firm that meet the family’s affective needs, such as identity, the ability to exercise family influence, and the perpetuation of the family dynasty” (p.106). Volgens Deephouse en Jaskiewicz (2013) is socioemotional wealth een overkoepelend concept dat de emotionele waarde samenvat die een familie krijgt van een bedrijf. Socioemotional wealth gaat volgens hen over bepaalde gemeenschappelijke doelen van de familie, zoals de intentie om het bedrijf door te geven aan de volgende generatie, werkgelegenheid voorzien aan de familieleden, of sociale status vergaren in de maatschappij. Als de reputatie van het bedrijf goed is, dan zal dit positief bijdragen tot de zelfwaarde van de familieleden en ook de identificatie met het bedrijf op zich ook versterken. Een goede reputatie kan de familie helpen verschillende socioemotional wealth doelen te bereiken, bijvoorbeeld de familiale tewerkstelling die verzekerd kan blijven. Doordat men bovendien streeft naar die goede reputatie, zullen families ook

eerder niet-financiële doelstellingen nastreven, die niet-familiale stakeholders ten goede komen. Zo zagen Zellweger, Nason, Nordqvist en Brush (2011) dat er een link is tussen de Socioemotional Wealth Theory en de Organizational Identity Theory, die we ook al terugvonden in de definitie van Gómez-Mejía et al. (2007). Doordat familieleden zich verbonden voelen met het bedrijf, en er een sterke family identity heerst, zullen zij geneigd zijn om niet-financiële doelen na te streven die hun helpen een goede reputatie te verkrijgen, om zo hun socioemotional wealth te kunnen beschermen. Zellweger et al. (2011) omschrijven het als volgt:

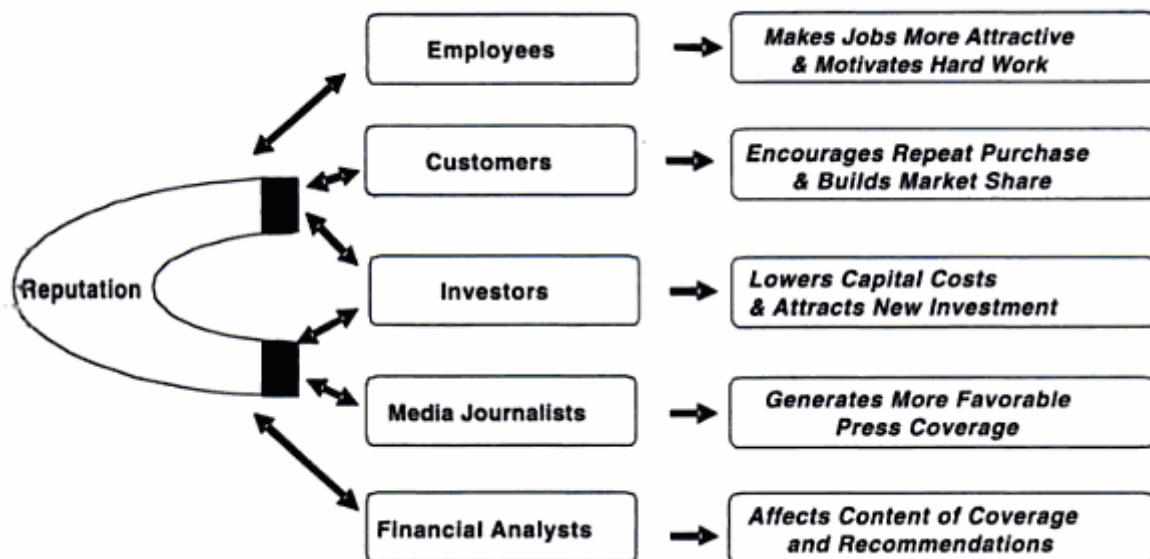
It is the desire to achieve family-centered nonfinancial goals (i.e., being proud of the firm) that drives the desire for a favorable firm reputation (and hence a favorable family reputation) and leads to the intention to pursue other-centered nonfinancial goals at the firm level. (p. 232)

De socioemotional wealth van de familie beschermen wordt een belangrijk doel voor de organisatie, doordat dit erg verweven is met de organisatie zelf. Om dit doel te kunnen bereiken zouden familiebedrijven er meer naar streven om de familiale controle over het bedrijf te behouden, ongeacht wat de financiële gevolgen zijn hiervan. Familiebedrijven nemen dus dit doel ook mee in hun beslissingen in verband met risico's (Gómez-Mejía et al., 2007).

3.2.3 Voordelen van een goede reputatie

In het artikel van Fombrun en Shanley (1990) vinden we een aantal voordelen terug van een goede reputatie. Het algemene publiek gebruikt reputatie namelijk bij het maken van investeringsbeslissingen, carrièrekeuzes en productkeuzes. De reputatie is daarnaast een hulpmiddel voor mensen om de producten, banen, en vooruitzichten van de bedrijven te vergelijken met elkaar. Als een bedrijf een betere reputatie heeft dan een ander bedrijf, kan dit voor deze eerste uitzonderlijke winsten opleveren. Bovendien kunnen bedrijven met een betere reputatie hogere prijzen vragen, betere werknemers aantrekken, hun toegang tot kapitaalmarkten verbeteren en investeerders aantrekken. In het artikel van Schwaiger (2004) staat dat het vertrouwen van consumenten in de producten en diensten van ondernemingen stijgt en kapitaalkosten voor het bedrijf dalen. Chun (2005) stelt dat een goede reputatie de aankopen door consumenten stimuleert, doordat de keuze voor hen gemakkelijker is. Wat nu de precieze voordelen van een familiebedrijf reputatie kunnen zijn, zullen we later zien.

Volgens Fombrun en Van Riel (2004) houdt reputatie verband met de uiteenlopende waarderingen die verschillende stakeholders hebben voor de mate waarin een bedrijf in staat is aan hun verwachtingen te voldoen. Volgens hen zijn reputaties als magneten: ze vergemakkelijken het aantrekken van resources voor bedrijven. Zij stellen dat reputatie ten eerste een invloed heeft op werknemers doordat ze banen attractiever maakt en motiveert tot grote inzet. Verder heeft reputatie ook invloed op klanten, omdat het herhaalde aankopen stimuleert en het marktaandeel vergroot. Dan komen ook investeerders aan bod; een goede reputatie zou kapitaalkosten verlagen en nieuwe investeringen aantrekken. Dan stelt men ook dat er een invloed is op journalisten, die een gunstigere verslaggeving genereren. Tot slot zijn er ook nog de financiële analisten waarbij een goede reputatie de aard van hun berichtgeving en aankoopadviezen beïnvloedt. Reputatie is dus belangrijk voor veel stakeholders van een bedrijf.



Figuur 9: Reputaties zijn als magneten: ze vergemakkelijken het aantrekken van resources voor bedrijven. (Fombrun & Van Riel, 2004a)

3.3 Meten van reputatie

Er zijn verschillende manieren waarop reputatie gemeten kan worden. Chun (2005) legde de verschillende meetmanieren naast elkaar. Allereerst zijn er de 'Ranking Measures'. Een voorbeeld hiervan is Fortune's AMAC waarbij men respondenten vraagt bepaalde bedrijven te ordenen op acht dimensies. Dan komt men tot een gemiddelde dat men 'Overall Reputation Score (ORS)' noemt. Deze schaal bevraagt echter enkel senior managers, externe directeurs en beursanalisten en de percepties van deze personen

zouden erg kunnen verschillen met die van andere stakeholders (Schwaiger, 2004). Ook zijn er verschillende maatstaven om 'Brand Equity', Image en Identity te meten, deze houden allemaal rekening met het perspectief van één type stakeholders. Het is volgens Chun (2005) echter beter om een maatstaf te gebruiken die rekening houdt met de visies van verschillende stakeholders.

3.3.1 Harris-Fombrun Reputation Quotient (RQ)

De 'Harris-Fombrun Reputation Quotient (RQ)' is een voorbeeld van een maatstaf die rekening houdt met de visies van verschillende stakeholders. We vonden dit terug in het onderzoek van Fombrun en Van Riel (2004) en werd ook besproken door Schwaiger (2004). Volgens deze auteurs bestaat reputatie uit de volgende zes dimensies, die elk een aantal kenmerken omvatten:

1. Emotionele aantrekkingskracht

Dit betekent dat men een goed gevoel heeft over het bedrijf, het bedrijf bewondert, vertrouwt of er sympathie voor heeft.

Kenmerken:

- Sympathie
- Bewondering en respect
- Betrouwbaarheid

2. Producten en diensten

Het bedrijf biedt goede producten of diensten aan die een hoge kwaliteit hebben, innovatief of betrouwbaar zijn of een goede prijs-kwaliteitverhouding hebben.

Kenmerken:

- Hoge kwaliteit
- Innovatief
- Goede prijs-kwaliteitverhouding
- Staat achter zijn producten/diensten

3. Visie en leiderschap

De respondent is hier van mening dat het bedrijf een heldere visie uitdraagt en bekwaam wordt geleid.

Kenmerken:

- Goede marktkansen
- Uitstekend leiderschap
- Heldere toekomstvisie

4. Arbeidsomgeving

Men vindt dat het bedrijf goed wordt bestuurd, uitstekende werknemers heeft en een voortreffelijke werkgever is.

Kenmerken:

- Prettige arbeidsomstandigheden
- Goede werknemers
- Goede beloningen

5. Maatschappelijke verantwoordelijkheid

Het bedrijf geeft volgens u blijk van goed burgerschap. Het bedrijf houdt zich bezig met het steunen van goede doelen en aandacht te besteden aan het milieu en de gemeenschap.

Kenmerken:

- Steun aan goede doelen
- Milieuvriendelijkheid
- Verantwoordelijkheid ten opzichte van de gemeenschap

6. Financiële prestaties

Men is tevreden over de winstgevendheid van het bedrijf. Bovendien zou het bedrijf goede vooruitzichten hebben en het zou een veilige investeringsmogelijkheid bieden.

Kenmerken:

- Continue winstgevendheid
- Veilige investering
- Groeipotentieel
- Sterke concurrentiepositie

Het RQ is de som van de scores die men aan een bedrijf toekent naar aanleiding van twintig vragen. Deze categorieën ontstonden naar aanleiding van de vragen die zij in zes landen aan individuele consumenten en focusgroepen voorlegden. Chun (2005) lijstte de gelijkenissen tussen de Fortune AMAC maatstaf en de RQ van Fombrun en Van Riel (2004) in onderstaande tabel.

Tabel 5: Gelijkenissen tussen Fortune AMAC en RQ (Chun, 2005)

RQ: 6 factors and 20 items		Fortune AMAC: 8 factors
20 items	6 factors	
I have a good feeling about the company I admire and respect the company I trust this company	Emotional appeal	N/a
Stands behind its products and services Develops innovative products and services Offers high quality products and services Offers products and services that are good value for money	Product and services	Quality of product and service
Has excellent leadership Has a clear vision for its future Recognizes and takes advantage of market opportunities	Vision and leadership	Innovativeness Quality of management
Is well managed Looks like a good company to work for Looks like a company that would have good employees	Workplace environment	Develop and keep talented people
Supports good causes Is an environmentally responsible company Maintains a high standard in the way it treats people	Social and environmental responsibility	Social responsibility
Has a strong record of profitability Looks like a low risk investment Tends to outperform its competitors Looks like a company with strong prospects for future growth	Financial performance	Long-term investment value Financial soundness

In deze eindverhandeling zal gebruik gemaakt worden van deze methode om de opgestelde hypothesen te testen. Wij houden wel enkel rekening met de visie van één type stakeholder, namelijk de consumenten.

HOOFDSTUK 4: HYPOTHESEVORMING

In dit hoofdstuk zal er ingegaan worden op de hypothesevorming van het onderzoek. Enerzijds zullen er een aantal hypotheses worden opgesteld rond de perceptie van familiebedrijven, waarbij we onder andere gebruik maken van de verschillende theorieën die eerder besproken zijn. Hierna volgt een uiteenzetting van hypotheses in verband met de 'family-based brand identity' van familiebedrijven, gebaseerd op het onderzoek van Craig et al. (2008).

4.1 Perceptie van familiebedrijven

Allereerst zal de algemene perceptie van familiebedrijven onderzocht worden. Volgens Carrigan en Buckley (2008) is er in de huidige literatuur een gebrek aan consensus betreffende klantenpercepties over familiebedrijven. Daarnaast is er ook een tekort aan empirische studies inzake het gedrag van klanten ten opzichte van familiebedrijven. Craig et al. (2008) melden daarnaast dat toekomstig onderzoek zich bezig zou moeten houden met de percepties van klanten. Welke eigenschappen hechten klanten toe aan familiebedrijven en komen de overtuigingen van consumenten ook echt overeen met de cultuur en waarden van familiebedrijven? Zij zagen in hun onderzoek al dat familiaal eigenaarschap naar de consumenten bepaalde typen van waarden, normen en overtuigingen die eigen zijn aan familiebedrijven communiceert. Familiebedrijven bouwen een reputatie op in de markt die gerelateerd is aan de positieve perceptie die consumenten hebben van de familie. In deze eindverhandeling wordt, zoals eerder vermeld, de methode van Fombrun en Van Riel (2004) gevolgd. We bespreken dus elke dimensie van hun RQ en stellen per dimensie een overeenstemmende hypothese op.

4.1.1 Algemene perceptie

Er zouden bedrijven kunnen zijn, zoals Wal-Mart en IKEA, die gecontroleerd worden door een bepaalde familie, maar waarbij men geen link maakt tussen die familiale identiteit en het bedrijf (Zellweger et al., 2010; Binz, Hair, Pieper & Baldauf, 2013). Dit omdat zulke bedrijven willen voorkomen dat er mispercepties ontstaan over het bedrijf, of omdat zij de privacy van hun familie willen beschermen. Een familiebedrijf kan namelijk gepercipieerd worden als een minder professioneel bedrijf waar nepotisme kan voorkomen. Nepotisme is de voorkeur van de eigenaar of de manager om eerder eigen familieleden aan te werven dan niet-familieleden (Chrisman, Chua & Litz, 2003). Hierdoor zouden dus mensen die potentieel meer capabel zijn om de job uit te voeren, geweigerd

kunnen worden. Nepotisme domineert volgens Poza (2010) nog steeds de visie van mensen over familiebedrijven.

Maar Zellweger et al. (2010) stellen echter dat bekend staan als 'familiebedrijf' gepercipieerd kan worden door consumenten als positief, en dus positief zal bijdragen aan de prestaties van het bedrijf. Ook Zellweger et al. (2012) en Binz et al. (2013) zagen in hun studie dat een 'family firm brand' een competitief voordeel kan zijn doordat er positieve percepties van familiebedrijven heersen bij de consumenten. Veel familiebedrijven beginnen te realiseren dat focussen op die familiebedrijf identiteit een manier kan zijn om een uniek merk te creëren. Zellweger et al. (2012) halen het voorbeeld aan van SC Johnson, die adverteert met de slogan 'A family company'. Het bedrijf doet dit om zo te genieten van de positieve eigenschappen die consumenten associëren met familiebedrijven. Zo promoot SC Johnson zijn sterke organisatiecultuur, waarin een hechte familiespirit hoog in het vaandel gedragen wordt en men hoge toewijding en trouw geniet van de werknemers. Brokaw (1992) omschrijft deze algemene perceptie van familiebedrijven goed als volgt:

There is a mystique to family businesses, a belief among customers that these companies have uncommon integrity and an uncommon commitment to their businesses. There's an expectation that families care more because their names are on the line. And sharp companies milk that perception for all it's worth. (p. 74)

We zullen testen of de algemene perceptie van het familiebedrijf beter is dan die van niet-familiebedrijven via de totale score die behaald wordt op het RQ van Fombrun en Van Riel (2004). Dit leidt ons tot de eerste hypothese:

H1: In vergelijking met niet-familiebedrijven, worden familiebedrijven positiever gepercipieerd.

4.1.2 Emotionele aantrekkingskracht

Hebben klanten meer sympathie voor familiebedrijven? Bewonderen ze deze meer of hebben ze er meer vertrouwen in? Carrigan en Buckley (2008) onderzoeken welke percepties consumenten hebben van familiebedrijven, zij stellen namelijk dat het belangrijk is voor organisaties om te luisteren en te begrijpen wat klanten denken en percipiëren. Zo kunnen managers beter hun prioriteiten stellen. Zij bespreken het onderzoek van Buckley (2006) waarbij percepties van consumenten onderzocht werden

bij Ierse familiebedrijven. Daaruit bleek dat familiebedrijven gepercipieerd werden als betrouwbaarder. Ook de auteurs zelf stelden vast dat de respondenten vonden dat familiebedrijven betere banden opbouwen met hun klanten, dat er meer geïnvesteerd wordt in elke transactie, en dat ze beter te vertrouwen zijn. Ward en Aronoff (1991) stellen ook dat familiebedrijven kunnen genieten van een bepaalde band tussen hun en de consumenten, die vertrouwen opwekt. De consumenten zouden immers het volgende statement in hun hoofd hebben: "I know your values, your background, your reputation, and how important your reputation is to you. So we can do business based on trust (p.42)". Dit heeft ook te maken met het social capital dat familieleden opbouwen. Doordat de familie verschillende sociale structuren met elkaar koppelt, kan zij betere relaties opbouwen met leveranciers, consumenten en andere stakeholders. Ten slotte zien we dat in het onderzoek van Orth en Green (2009) ook onderzocht wordt of consumenten familiebedrijven percipiëren als betrouwbaarder. Zij kwamen, in de geselecteerde sector van supermarkten, tot de conclusie dat consumenten familiebedrijven inderdaad zien als betrouwbaarder, met een betere service. Deze percepties leidden dan uiteindelijk tot hoger vertrouwen en tevredenheid, maar niet tot hogere loyaliteit. In deze eindverhandeling testen we de algemene emotionele aantrekkingskracht of aantrekkelijkheid, waaronder dus ook betrouwbaarheid, van familiebedrijven via de volgende hypothese:

H2: In vergelijking met niet-familiebedrijven, worden familiebedrijven gepercipieerd als emotioneel aantrekkelijker.

4.1.3 Producten en diensten

In het onderzoek van Orth en Green (2009) zag men dat consumenten familiebedrijven minder positief percipieerden met betrekking tot de selectiemogelijkheden en de prijs-kwaliteitverhouding. Maar uit de literatuur komen echter ook een aantal positieve eigenschappen naar voren die geassocieerd worden met familiebedrijven. Carrigan en Buckley (2008) stellen vast in hun onderzoek dat klanten ook hogere verwachtingen hebben van de producten en diensten die voortkomen uit familiebedrijven, maar voor die betere kwaliteit zijn de klanten ook bereid om meer te betalen. Familiebedrijven zijn ook sterk gemotiveerd om producten en diensten van goede kwaliteit aan te bieden. Op die manier kunnen ze hun klanten namelijk beter bedienen. Deze motivatie is het gevolg van een sterke identificatie tussen het bedrijf en de familie. Daarnaast staat de familienaam hier ook vaak op het spel (Cooper, Upton & Seaman, 2005). Het belang van deze differentiatie en identificatie voor de familieleden zagen we ook al bij de bespreking van

de Organizational Identity Theory (Zellweger et al., 2010; Deephouse & Jaskiewicz, 2013; Fombrun & Van Riel, 2004). Wij zullen ons focussen op hoeverre dat deze positieve percepties overeenkomen met de werkelijkheid met behulp van de volgende hypothese:

H3: In vergelijking met niet-familiebedrijven, worden producten en diensten van familiebedrijven gepercipieerd als kwaliteitsvoller.

4.1.4 Visie en leiderschap

Hebben familiebedrijven duidelijkere visies of worden zij degelijk geleid? Dit zou ook gezien kunnen worden in het licht van het concept *command* van Miller en Le Bretton-Miller (2005). Familiebedrijven zouden volgens de algemene perceptie geleid worden door personen die sterk conservatief zijn en extreem gedrag vertonen. De realiteit zou echter zijn dat deze bedrijven geleid worden door onafhankelijke en invloedrijke managers die veel expertise en motivatie bezitten en originele acties kunnen doen in het belang van de vennootschap. Zoals we ook al eerder zagen in de Stewardship Theory doen zich in familiebedrijven situaties voor waarin het leiderschap van de managers het welzijn en de missie van de organisatie dient. Dit leiderschap wordt niet misbruikt door de managers, zoals door zichzelf te verrijken of opportunistische doelen na te streven (Davis, Allen & Hayes, 2010). Deze leiders zullen liever in het belang van de organisatie handelen, dan in hun eigen belang. Zij zullen intrinsiek gemotiveerd worden als het bedrijf erop vooruit gaat en slaagt en dit zal dus positief zijn voor familiebedrijven. Daarnaast zouden familiebedrijven sneller originele beslissingen kunnen nemen en concurrenten sneller kunnen verslaan door te innoveren en kansen te grijpen stellen (Miller & Le-Bretton Miller, 2005). Zij hoeven geen concurrenten te imiteren. Ook de studie van Lichtenthaler en Muethel (2012) toont aan dat familiale betrokkenheid, de mogelijkheid van de familie om invloed uit te oefenen op het gedrag van het bedrijf, positief gerelateerd is aan het aanvoelen van kansen op het gebied van innovatie of het transformeren van innovatieprocessen. Het was echter niet significant gerelateerd aan het daadwerkelijk nemen van die kansen. Er zijn dus zeker een aantal studies gevoerd naar de vraag of familiebedrijven innovatiever zijn, maar wordt dit ook zo gepercipieerd? We gaan dit na via de volgende hypothese:

H4: In vergelijking met niet-familiebedrijven, worden familiebedrijven gepercipieerd als innovatiever.

4.1.5 Arbeidsomgeving

Percipieert men familiebedrijven als een uitstekende werkgever, die uitstekende werknemers heeft en goed wordt bestuurd? Dit komt overeen met het concept *community* van Miller en Le Bretton-Miller (2005). De perceptie die algemeen heerst is dat familiebedrijven vaak een klikje vormen, in zichzelf gekeerd zijn, en nepotisme er een vaak voorkomend fenomeen is. Er heerst dus een sfeer van oneerlijkheid doordat familieleden voorgetrokken worden. De auteurs stellen dat er wel enige waarheid schuilt in deze perceptie, maar dat een dergelijk klikje eerder een sterke, waarde-gedreven en samenhangende gemeenschap is, die energie brengt voor de organisatie en samenwerking faciliteert. Familiebedrijven hebben hier een voordeel ten opzichte van anderen omdat je minder een 'top-down' organisatie hebt. Zij werken samen met werknemers die erg geëngageerd zijn.

Bovendien toonden Stavrou, Kassinis en Filotheou (2007) aan dat in familiebedrijven veel minder sprake is van 'downsizing' dan in niet-familiebedrijven. Block (2010) stelt in zijn onderzoek dat doordat familiale eigenaars en managers zich sterker identificeren met het bedrijf, deze personen meer bezorgd zijn om hun bedrijfsreputatie. Familiale managers en eigenaars gaan dan acties vermijden die hun eigen reputatie en die van het bedrijf kunnen beschadigen. Downsizen, met de negatieve effecten die dit heeft op de reputatie, zou dus minder aanwezig moeten zijn in familiebedrijven. De auteur maakt hierbij de opsplitsing tussen familiaal management en eigenaarschap. Bij lage winstgevendheid zullen familiale managers als reactie daarop minder snel overgaan tot het ontslaan van personeel. Verder stelt hij ook dat familiebedrijven stabielere werkgevers lijken dan andere typen van bedrijven. Zij kunnen dan deze stabiliteit gebruiken als argument wanneer zij personeel rekruteren.

Als de perceptie van een leukere werksfeer of prettigere arbeidsomstandigheden in familiebedrijven aanwezig is en men het idee heeft van stabiliteit en dus het 'minder snel ontslaan worden', zou een familiebedrijf hierdoor veel sneller en betere arbeidskrachten kunnen aantrekken, waardoor dit een invloed zou kunnen hebben op de financiële prestatie. Hierdoor ontstaat de volgende hypothese:

H5: In vergelijking met niet-familiebedrijven, wordt de arbeidsomgeving bij familiebedrijven gepercipieerd als positiever.

4.1.6 Maatschappelijke verantwoordelijkheid

Geven familiebedrijven eerder blijk van goed burgerschap? Steunen zij meer goede doelen of sparen zij het milieu meer? We zien hier een overeenkomst met het concept *connection* van Miller en Le Bretton-Miller (2005). Men denkt in het algemeen dat familiebedrijven concurreren met anderen gebruikmakend van vriendjespolitiek en langdurige sociale contacten, in plaats van hun effectiviteit of verdienste. Ze doen het enkel goed omdat ze samenspannen met anderen, krachtige ambtenaren overtuigen om hun kant te kiezen en 'pacten' sluiten die de concurrentie inperken. Door 'super-aandelen' en piramidestructuren kunnen zij bovendien gemakkelijk niet-familiale aandeelhouders uitbuiten. De auteurs melden dat familiebedrijven dit kunnen doen, maar dat zij toch eerder opteren voor een positieve manier van connectie: blijvende en goede samenwerking tussen verschillende externe stakeholders. Zij willen open en intieme relaties bouwen met leveranciers, klanten en zelfs de maatschappij. Bovendien worden die relaties gebaseerd op vrijgevigheid, betrouwbaarheid en hoge ethische normen. Via die goede relaties zal men ook trouwere klanten verkrijgen, toegang tot bepaalde middelen, lagere transactiekosten en een betere aanpassing aan de omgeving doordat men dicht samenwerkt met diverse partners, klanten en stakeholders.

Ook Carrigan en Buckley (2008) zien dat er een speciale band kan ontstaan tussen familiebedrijven en klanten. Dit heeft veel te maken met de eerder besproken Organizational Identity en Socioemotional Wealth Theory. Doordat familieleden een 'shared identity' hebben met het bedrijf, zich identificeren met het bedrijf en hun socioemotional wealth willen beschermen, zullen zij sneller niet-financiële doelstellingen nastreven (Zellweger et al., 2011). Deze niet-financiële doelstellingen kunnen zowel op het 'familieniveau' als het bedrijfsniveau plaatsvinden. Voorbeelden van doelstellingen op het eerste niveau zijn: harmonie in de familie, familiale status in de maatschappij of tradities in het ondernemen. Op het tweede niveau vinden we dan die maatschappelijke verantwoordelijkheid terug: goede relaties met leveranciers en klanten, acties voor het beschermen van het milieu en steun voor de lokale gemeenschap. Bovendien stellen Dyer en Whetten (2006) dat familiebedrijven meer sociaal verantwoordelijk zijn dan niet-familiebedrijven over verschillende dimensies, en dat dit waarschijnlijk enerzijds komt door de bezorgdheid van de familie over het imago en de reputatie en anderzijds door het verlangen om de 'family assets' te beschermen. Berrone, Cruz, Gomez-Mejia en Larraza-Kintana (2010) stelden dan weer dat de 'environmental performance' van familie-gecontroleerde en beursgenoteerde bedrijven hoger was dan van niet-familiebedrijven. Dit zou kunnen komen doordat een negatief imago, als resultaat van

slechte environmental performance, geprivatiseerd en gepersonaliseerd wordt, en op die manier een direct verlies van socioemotional wealth impliceert. Zo komen we tot de volgende hypothese:

H6: In vergelijking met niet-familiebedrijven, worden familiebedrijven gepercipieerd als meer maatschappelijk verantwoordelijk.

4.1.7 Financiële prestaties

Zijn klanten meer tevreden over de winstgevendheid van familiebedrijven? Geloven ze dat deze bedrijven betere vooruitzichten hebben of een veilige investeringsmogelijkheid zijn? In het artikel van Carrigan en Buckley (2008) zegt men dat er een negatieve perceptie zou kunnen heersen bij consumenten over die vooruitzichten van familiebedrijven. Het zou kunnen dat consumenten niet kunnen rekenen op een familiebedrijf. Dit omdat een dergelijk bedrijf staat of valt met de familie. En indien er een belangrijke familiale CEO ziek wordt of sterft, zou dit problemen kunnen opleveren voor de continuïteit van het bedrijf. Maar volgens Lee (2006) zullen familiebedrijven waarschijnlijker sneller groeien en winstgevender zijn. Deze bedrijven doen het volgens de auteur zelfs nog beter indien de familie participeert in het management. Familiebedrijven zouden continuïteit en stabiliteit nastreven. In deze eindverhandeling zullen we nagaan of deze positieve eigenschappen ook daadwerkelijk gepercipieerd worden.

Ook Brokaw (1992) ziet voordelen voor familiebedrijven: "presenting themselves as a family operation enables them to take advantage of an assumption that family companies, more than any other kind, are in business for the long haul -- and will provide continuity for customers and employees alike." (p.75). Ook Miller en Le Bretton-Miller (2005) zien *continuïteit* als één van de vier troeven die een familiebedrijf uniek en bovendien succesvol maken. Deze bedrijven zijn gefocust op één inhoudelijke missie, gekoppeld aan een specifiek doel, en zij zullen niet snel afwijken van dit doel. Zij willen hierin beter zijn dan concurrenten en zullen ook de nodige investeringen doen om dat mogelijk te maken. Familiebedrijven richten zich op de lange termijn, maar dit betekent niet dat ze vastzitten aan een bepaald type product, markt of industrie. Deze bedrijven ontvangen persoonlijke tevredenheid uit de prestaties van het bedrijf en willen de toekomst voor de familie willen garanderen. Op die manier creëren zij kerncompetenties. Niet-familiebedrijven zullen eerder op korte termijn kijken en focussen op overnames en kostenbesparingen. Zij zullen eerder rekening houden met kwartaalopbrengsten en dit kan dan de lange-termijn vooruitzichten van het bedrijf schaden. Het is dus interessant

om te kijken welke visie er nu precies heerst. We zullen dit testen aan de hand van volgende hypothese, waarbij we specifiek focussen op hoe de financiële prestaties gepercipieerd worden:

H7: In vergelijking met niet-familiebedrijven, worden de financiële prestaties van familiebedrijven gepercipieerd als beter.

4.2 Family-based Brand Identity

In de eerste plaats wordt een hypothese opgesteld in het kader van 'family-based brand identity' (de familiebedrijf identiteit). Vermits familiebedrijven echter een heterogene groep zijn, zal ook nagegaan worden of bepaalde soorten familiebedrijven het verband tussen de promotie van de familiebedrijf identiteit en de prestatie beïnvloeden.

4.2.1 Algemeen verband

Craig et al. (2008) zien 'family-based brand identity' als een bedrijfsspecifieke resource die uniek is voor familiebedrijven. Zij gebruiken de definitie van Davis (2000), namelijk: "a company's brand identity represents a set of promises that, for the buyer, implies trust, consistency, and defined expectations" (p. 7). Indien een familiebedrijf niet actief die identiteit promoot, dan zullen zij ook niet de competitieve voordelen kunnen realiseren die eigen zijn aan die unieke en moeilijk te kopiëren eigenschappen van familiebedrijven. Volgens Binz et al. (2013) zou er de voorbije jaren gesuggereerd zijn dat het promoten van de familiale achtergrond van een bedrijf positieve associaties zouden kunnen teweegbrengen bij de stakeholders, en dan vooral bij klanten. Carrigan en Buckley (2008) vermelden in hun onderzoek dat een sterke familienaam een krachtig merk kan zijn en sterke waarden zoals vertrouwen, integriteit, eerlijkheid en betrouwbaarheid communiceert naar de klanten. Dit zou dan leiden tot een superieure bedrijfsreputatie en een positieve differentiatie van niet-familiale concurrenten (Binz et al., 2013). Zellweger, Kellermanns, Eddleston en Memili (2012) stellen bovendien dat door opzettelijk te onthullen of actief te promoten dat men een familiebedrijf is, zoals door marketing en communicatie (zoals bv. "wij zijn een onafhankelijk familiebedrijf"), men eigenlijk die familiebedrijf identiteit promoot. Op die manier kunnen bedrijven dan profiteren van die status als familiebedrijf.

Ook de eerder besproken 'Organizational Identity Theory' komt hier terug. Volgens Zellweger et al. (2012) kunnen bedrijfsleiders hun organizational identity gebruiken om een Image te creëren dat hun bedrijf differentieert van anderen in de ogen van interne

en externe stakeholders. Zij stellen dat de trotsheid op het familiebedrijf, de sociale banden in de familiegemeenschap en de lange-termijn investeringsstrategieën een positieve invloed hebben op het Image van familiebedrijven, dat daardoor weer een positief effect heeft op de financiële prestatie. Het Image van familiebedrijven kan volgens hen gezien worden als een uniek competitief voordeel. Er is dus een invloed van Identity ('hoe wij onszelf zien') op het Image ('hoe dat anderen ons zien'). De link tussen organizational identity en het Image van familiebedrijven wordt door Zellweger et al. (2012) gezien als volgt:

When family members believe in their firm and its history, they tend to be more inclined to construct a strong family firm image that can be exploited through the promotion of the business as a family firm in the market place. (p. 246)

Zellweger et al. (2012) bekijken deze concepten eerder op de manier van Barnett et al. (2006) waarbij Identity en Image de voorlopers zijn van reputatie. Volgens hen projecteren bedrijven hun organizational identity aan externe stakeholders door middel van het Image, terwijl reputatie enkel betekent hoe deze stakeholders dat Image interpreteren en percipiëren. Wij zullen Identity en Image eerder bekijken als onderdelen van die reputatie maar onderzoeken ook of die promotie van het bedrijf als familiebedrijf een effect heeft op de financiële prestatie.

De resultaten in het onderzoek van Craig et al. (2008) gaven aan dat de family-based brand identity ervoor kan zorgen dat familiebedrijven kunnen proberen de klant te overtuigen, gebaseerd op de gepercipieerde eigenschappen die zij hebben van hun. De auteurs vonden dat family-based brand identity een positieve invloed heeft op een consument-geconcentreerde oriëntatie, dat uiteindelijk resulteert in een betere bedrijfsreputatie. Het familiale eigenaarschap promoten kan er volgens hen dus zeker voor zorgen dat een bedrijf aantrekkelijker wordt voor klanten op een manier die uniek is voor familiebedrijven. Zellweger et al. (2012) vonden ook dat de promotie van het bedrijf als een familiebedrijf succes kan genereren op verscheidene dimensies van prestatie. Wij zullen dit onderzoeken aan de hand van volgende hypothese:

H8: Promotie van de familiebedrijf identiteit beïnvloedt de financiële prestatie positief.

Zellweger et al. (2012) zien ook nog een aantal bijkomende vragen opduiken bij de conclusie van hun onderzoek. Zijn er bepaalde contexten waarbij een sterk familiebedrijf Image schadelijk kan zijn? Bijvoorbeeld bij het zoeken naar venture capitalisten, of wanneer men concurreert in hightech industrieën? Anderzijds, zijn er bepaalde contexten

waar een dergelijk Image net voordeliger is? Wij gaan nu na of bepaalde soorten familiebedrijven het verband tussen de familiebedrijf identiteit en de financiële prestatie beïnvloeden.

4.2.2 Bepaalde soorten familiebedrijven

Familiebedrijven zijn geen homogene groep van organisaties (Sharma, Chrisman & Chua, 1997). Wat werkt voor het ene familiebedrijf in een bepaalde situatie, zal niet werken voor een ander familiebedrijf in die situatie. Dit zagen we ook al terug in de Resource-based View, waar de nadruk lag op deze uniekheid van familiebedrijven en de heterogeniteit van resources. We volgden de opvatting van Zellweger et al. (2012) dat individuen een algemene indruk hebben van familiebedrijven zoals "Ik heb meer vertrouwen in familiebedrijven". Het grote publiek heeft dus een minder gedifferentieerd beeld van familiebedrijven. In dit deel van het onderzoek gaan we op deze differentiaties echter wel toespitsen. Sommige bedrijven focussen namelijk meer op bepaalde domeinen dan anderen, en dit zou verschillen kunnen betekenen in het effect dat het promoten van de familiebedrijf identiteit heeft op de financiële prestatie. We gaan hier dus het effect na van twee modererende variabelen.

4.2.2.1 Human Capital

Eerst en vooral met betrekking tot het werven van goed personeel. Sommige familieleden zetten sterker in op hun human capital dan anderen. Zoals ook gezien in de Resource-based View kan men familieleden soms verkiezen boven niet-familieleden, en dit leidt dan tot minder gekwalificeerd personeel (Dunn, 1995). Daarom zouden familieleden problemen kunnen krijgen met het aantrekken van gekwalificeerde managers. Deze managers zouden familiebedrijven kunnen mijden omdat bijvoorbeeld de opvolging exclusief voor familieleden is, of omdat zij vinden dat er een gelimiteerd potentieel is voor persoonlijke groei (Sirmon & Hitt, 2003). Om deze situatie te vermijden, kunnen er bepaalde familiebedrijven zijn die meer focussen op het verwerven en behouden van goed personeel. Er zijn namelijk veel positieve kenmerken van een sterk human capital, zoals een buitengewone toewijding van medewerkers en warme, vriendelijke en intieme relaties. Bepaalde familiebedrijven zullen dan inzoomen op deze kenmerken om goed personeel te kunnen verwerven, omdat zij human capital zien als een belangrijke resource om een competitief voordeel te behalen. Wij verwachten een positieve relatie tussen het promoten van de familiebedrijf identiteit en de financiële prestatie, maar het zou kunnen dat familiebedrijven met hoger gekwalificeerd personeel hier nog meer voordeel uit halen. Omdat consumenten familiebedrijven bijvoorbeeld zien

als bedrijven met een positievere werksfeer, kan het promoten van die familiebedrijf identiteit voordeliger zijn voor bedrijven die sterk focussen op het human capital. Goede werknemers aantrekken wordt hierdoor namelijk gemakkelijker: potentiële kandidaten willen 'liever' voor een familiebedrijf werken. Dit heeft dan ook weer een omgekeerd effect: werknemers met goede kwalificaties kunnen dan bijdragen tot een positieve reputatie van het bedrijf. Potentiële klanten van een familiebedrijf kunnen namelijk de kwaliteit zien van de werknemers van het bedrijf en zo de service voorspellen die ze kunnen verwachten (Hitt, Bierman, Shimizu & Kochhar, 2001). We vormen daarom de volgende hypothese:

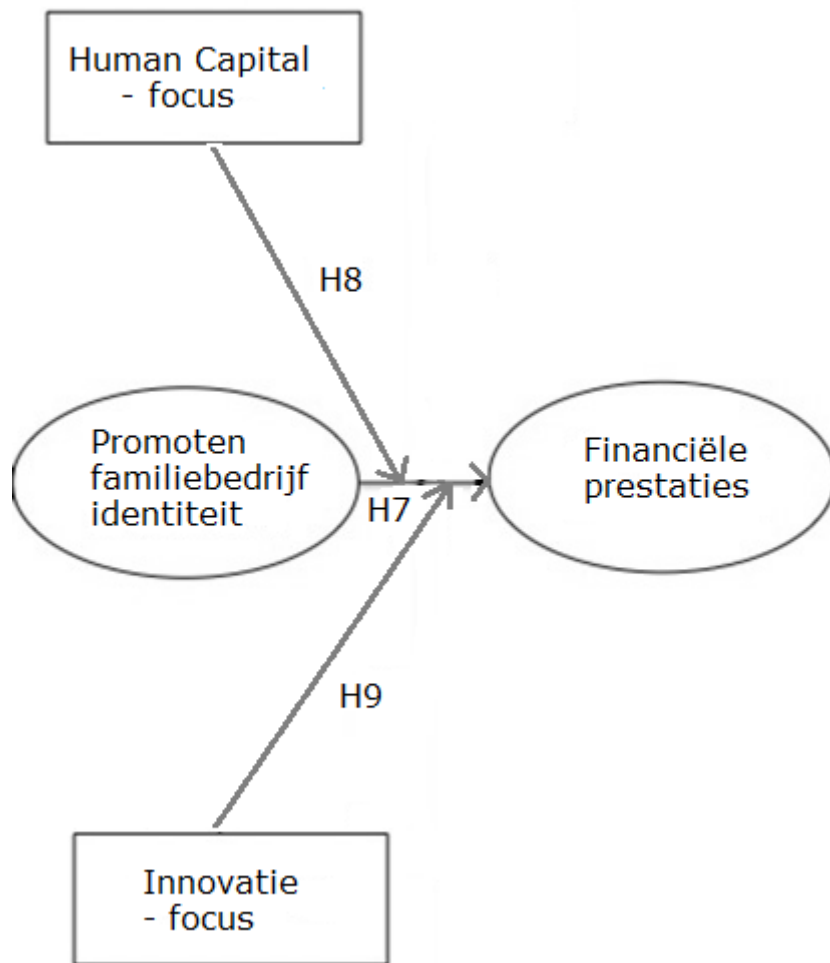
H9: Voor familiebedrijven die sterk inzetten op het aanwerven van goed personeel, zal het promoten van de familiebedrijf identiteit goed zijn voor de financiële prestatie.

4.2.2.2 Innovatie

Er kunnen ook verschillen zijn tussen familiebedrijven betreffende de focus op innovatie. Bepaalde familiebedrijven kunnen sterker inzetten op innovatie dan anderen. In het onderzoek van Orth en Green (2009) zagen we al eerder dat consumenten familiebedrijven minder positief percipieerden met betrekking tot de selectiemogelijkheden en de prijs-kwaliteitverhouding. Om deze perceptie te overkomen, kunnen bepaalde familiebedrijven extra gaan inzetten op innovatie, zodat zij een breder productaanbod kunnen bieden aan de consumenten. Ook innovatie in de productieprocessen zou kunnen zorgen voor lagere kosten, waardoor een goede prijs-kwaliteitverhouding beter gegarandeerd kan worden. Familiebedrijven zijn er, zoals eerder besproken, voor de lange termijn, ontvangen persoonlijke tevredenheid uit de prestaties van het bedrijf en willen de toekomst voor de familie garanderen (Miller & Le Bretton-Miller, 2005). Focussen op innovatie zou bij deze doelstellingen kunnen helpen. De klant wil namelijk een lange-termijn garantie en zullen eerder hun geld geven aan bedrijven die aan hun noden kunnen blijven voldoen. Bovendien is volgens Greve (2009) innovatie de centrale drijver van het vermogen van een bedrijf om competitieve voordelen te genereren. Ook Lichtenthaler en Ernst (2012, in Lichtenthaler & Muethel, 2012) vermelden dat superieure innovatie een belangrijke determinant is van de bedrijfsprestaties. Bedrijven die focussen op innovatie zouden bepaalde competenties kunnen ontwikkelen die bedrijven die daar niet op focussen niet hebben. Daardoor kan dit ook een motivatie zijn voor een bepaald familiebedrijf om in te zetten op innovatie. Bedrijven met deze focus kunnen dan meer voordeel halen uit hun familiebedrijf reputatie. Doordat er bijvoorbeeld meer vertrouwen is in familiebedrijven, zullen

consumenten misschien sneller een nieuw en innovatief product aanvaarden. Of omdat klanten de producten en diensten van familiebedrijven zien als kwaliteitsvoller, zullen zij misschien eerder voor een nieuw, innovatief product van een familiebedrijf kiezen. We stellen daarom de volgende hypothese op:

H10: Voor familiebedrijven die sterk inzetten op innovatie gaat het promoten van de familiebedrijf identiteit goed zijn voor de financiële prestatie.



Figuur 10: Conceptueel model (Eigen onderzoek)

HOOFDSTUK 5: ONDERZOEKSOPZET

In dit hoofdstuk zal de onderzoeksopzet besproken worden. Eerst zullen we de enquête bespreken die aanleiding zal geven tot de resultaten betreffende de hypothesen in verband met de perceptie van familiebedrijven. Hierna zal de database die gebruikt wordt voor het onderzoek naar de hypothesen over de familiebedrijf identiteit besproken worden.

5.1 Vragenlijst

We bespreken hier achtereenvolgens de doelgroep van de vragenlijst, hoe de vragenlijst er precies uitziet en ten slotte welke methodes gebruikt zullen worden om de verschillende hypothesen te testen.

5.1.1 Doelgroep

Hypothesen één t.e.m. zeven zullen getest worden door middel van een dataverzameling via een enquête. De enquête werd online opgesteld en verspreid via een mailinglijst. De doelgroep is studenten van de Universiteit Hasselt. Deze doelgroep is gekozen doordat zij gemakkelijk bereikbaar zijn en we de middelen niet hebben voor een grootschaligere enquête. Bovendien zijn studenten vaak belangrijke klanten bij veel ondernemingen. Daarnaast zijn zij ook de toekomst voor bedrijven. Bedrijven zullen willen weten hoe ze deze doelgroep kunnen aantrekken om bijvoorbeeld bij hun te komen werken. Het is dus zeker ook interessant om deze doelgroep in dat licht te bekijken. Een nadeel van deze doelgroep is natuurlijk dat de generaliseerbaarheid van de studie beperkter is.

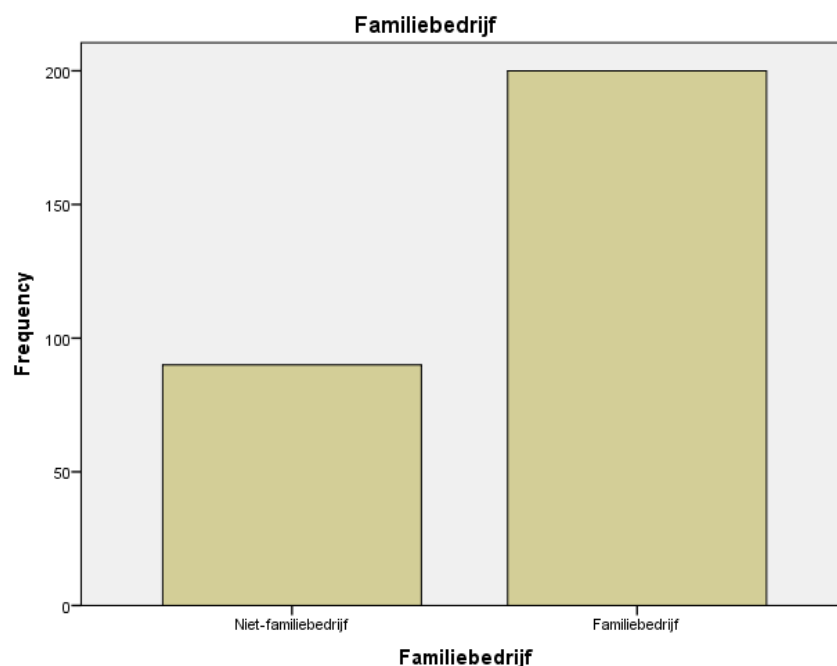
5.1.2 Vorm

In het onderzoek van Schwaiger (2004) bespreekt men hoe het originele RQ van Fombrun en Van Riel (2004) werd berekend. De vragen in de enquête zullen gebaseerd zijn op dit onderzoek, namelijk twintig stellingen die zullen leiden tot een bepaalde score op elke dimensie van het RQ. Dezelfde methode zagen we ook terugkomen in het onderzoek van Binz et al. (2013) waar men ook de dimensies van Fombrun en Van Riel (2004) gebruikte om de bedrijfsreputatie te vormen. Zij gingen ook na hoe familiebedrijven gepercipieerd worden via een enquête die gebruik maakte van twee cases: de case van een familiebedrijf en een niet-familiebedrijf. De enquête in deze eindverhandeling zal gebaseerd zijn op deze methode. Voor de ontwikkeling van de cases is gebaseerd op het bedrijf dat geleid wordt door mijn eigen vader. Hij is zelf de oprichter

van een bouwbedrijf en is ook al bezig met de familiale opvolging. Er worden geen namen genoemd ter bescherming van de privacy en er zijn ook verschillen aangebracht met betrekking tot de grootte van het bedrijf.

De enquête wordt eerst ingeleid door een omschrijving van een situatie. Het is de bedoeling dat de studenten zich deze situatie inbeelden. Op deze manier gaan ze meer betrokken geraken bij het betreffende bedrijf. Daarna krijgen ze de case te zien. Naar de ene helft van onze mailinglijst zal de case van het familiebedrijf worden gemaïld. De andere helft van de studenten zal de case van het niet-familiebedrijf ontvangen. De studenten zullen dan twintig vragen invullen op basis van een interval meetniveau, namelijk een zevenpuntige rating schaal. Deze vragen zijn hetzelfde voor de twee cases. Voor een overzicht van de cases en de vragen, zie bijlage 1.

In totaal verkregen we een database van 290 respondenten (zonder verwijdering van outliers). Hier volgt een overzicht van het aantal respondenten dat de case met het familiebedrijf invulden, en degenen die de case met het niet-familiebedrijf voltooiden.



Figuur 11: Frequenties familiebedrijf en niet-familiebedrijf (Eigen onderzoek)

We zien duidelijk dat het aantal respondenten met de case familiebedrijf veel groter is. Dit kan verklaard worden doordat in deze groep de faculteit BEW zit. Dit is een vrij grote groep op zich, en deze studenten waren misschien iets meer gemotiveerd om een enquête in te vullen die van een mede-student uit de eigen faculteit kwam.

5.1.3 Independent T-test

Eerst zal er hier getest worden of de gemiddelden van een bepaalde variabele van twee populaties aan elkaar gelijk zijn. Dit gebeurt via een t-toets voor twee onafhankelijke steekproeven, of ook wel 'Independent T-test' genoemd. We willen onderzoeken of het gemiddelde niveau van een bepaalde variabele, bijvoorbeeld EmotioneleAantrekkelijkheid significant verschilt voor familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Verkrijgen de familiebedrijven dus een hogere score op die variabele dan niet-familiebedrijven?

De variabelen die getest zullen worden zijn de volgende:

- EmotioneleAantrekkelijkheid: de totale score van de respondent op de drie items die weergeven in welke mate de respondent het bedrijf ziet als emotioneel aantrekkelijk.
- ProductenEnDiensten: de totale score van de respondent op de vier items die weergeven hoe de respondenten de producten en diensten van het bedrijf beoordelen.
- VisieEnLeiderschap: de totale score van de respondent op de drie items die weergeven hoe de respondenten de visie en het leiderschap van het bedrijf beoordelen.
- Arbeidsomgeving: de totale score van de respondent op de drie items die weergeven hoe de respondenten de arbeidsomgeving van het bedrijf beoordelen.
- MaatschappelijkeVerantwoordelijkheid: de totale score van de respondent op de drie items die weergeven in welke mate de respondent het bedrijf ziet als maatschappelijk verantwoordelijk.
- FinanciëlePrestaties: de totale score van de respondent op de drie items die weergeven hoe de respondenten de financiële prestaties van het bedrijf beoordelen.
- Reputatie: de som van de zes dimensies, opgegeven zoals in het model van Fombrun en Van Riel (2004).
- AlgemeneScoreBedrijf: de waarschijnlijkheid dat de respondent voor dit bedrijf zou kiezen.

5.1.4 Regressieanalyse

Op de database die we verkrijgen met de resultaten uit de enquêtes, zullen we ook een regressieanalyse uitvoeren. De afhankelijke variabele is hier afwisselend één van de variabelen besproken in punt 5.1.3. De onafhankelijke variabele (Familiebedrijf) is een

dummy, met waarde 1 indien het om een familiebedrijf gaat en waarde 0 indien het om een niet-familiebedrijf gaat. Er zijn ook drie controlevariabelen. Ten eerste het geslacht (Male) waarbij mannelijk gecodeerd wordt als 1 en vrouwelijk als 0. Vervolgens de leeftijd (Leeftijd_jaren_In), deze variabele bestaat uit het natuurlijk logaritme van de leeftijd van de respondent. Deze leeftijd berekenen we door het huidige jaar te verminderen met het opgegeven geboortjaar van de respondent. Een laatste controlevariabele is de woonplaats (Limburg) waarbij respondenten woonachtig in Limburg gecodeerd worden met 1, en anderen met 0. We controleren niet op studierichting, vermits dit problemen gaf met de multicollineariteit. De regressievergelijkingen voor hypothesen één tot en met zeven zullen eruit zien als volgt:

- $\text{EmotioneleAantrekkelijkheid} = \beta_0 + \beta_2\text{Familiebedrijf} + \beta_3\text{Male} + \beta_4\text{Leeftijd_jaren_In} + \beta_5\text{Limburg} + e$
- $\text{ProductenEnDiensten} = \beta_0 + \beta_2\text{Familiebedrijf} + \beta_3\text{Male} + \beta_4\text{Leeftijd_jaren_In} + \beta_5\text{Limburg} + e$
- $\text{VisieEnLeiderschap} = \beta_0 + \beta_2\text{Familiebedrijf} + \beta_3\text{Male} + \beta_4\text{Leeftijd_jaren_In} + \beta_5\text{Limburg} + e$
- $\text{Arbeidsomgeving} = \beta_0 + \beta_2\text{Familiebedrijf} + \beta_3\text{Male} + \beta_4\text{Leeftijd_jaren_In} + \beta_5\text{Limburg} + e$
- $\text{MaatschappelijkeVerantwoordelijkheid} = \beta_0 + \beta_2\text{Familiebedrijf} + \beta_3\text{Male} + \beta_4\text{Leeftijd_jaren_In} + \beta_5\text{Limburg} + e$
- $\text{FinanciëlePrestaties} = \beta_0 + \beta_2\text{Familiebedrijf} + \beta_3\text{Male} + \beta_4\text{Leeftijd_jaren_In} + \beta_5\text{Limburg} + e$
- $\text{Reputatie} = \beta_0 + \beta_2\text{Familiebedrijf} + \beta_3\text{Male} + \beta_4\text{Leeftijd_jaren_In} + \beta_5\text{Limburg} + e$
- $\text{AlgemeneScoreBedrijf} = \beta_0 + \beta_2\text{Familiebedrijf} + \beta_3\text{Male} + \beta_4\text{Leeftijd_jaren_In} + \beta_5\text{Limburg} + e$

5.2 Databank

Voor hypothesen acht t.e.m. tien gaan we gebruik maken van een database die samengesteld is door het Kenniscentrum voor Ondernemerschap en Innovatie (KIZOK). Er werd voor de opstelling van deze database een steekproef getrokken van 400 private familiebedrijven, waarvan uiteindelijk 119 familiebedrijven een ingevulde enquête terugstuurden. De 'response rate' bedroeg dus ongeveer 30%. Deze enquête werd uitgevoerd in 2010.

5.2.1 Afhankelijke variabele

De doelstelling van deze eindverhandeling is het achterhalen van de invloed van de familiebedrijf reputatie op de financiële prestatie. De afhankelijke variabele is hier dus de financiële bedrijfsprestatie. We willen nu weten welk effect het promoten van de familiebedrijf identiteit hierop heeft. Door het promoten van deze identiteit, kan de familiebedrijf reputatie immers een bepaalde invloed hebben op de financiële prestatie. In deze masterproef worden er verschillende testen uitgevoerd met telkens een andere maatstaf voor financiële prestatie omdat deze prestatie op verschillende manieren gemeten kan worden. Deze variabele kan afwisselend het volgende betekenen: ¹

- **TWOOverWN2011:** Toegevoegde waarde over werknemers voor 2011. Deze maatstaf wordt berekend door eerst de bedrijfsopbrengsten te verminderen met de aankopen van diensten, handelsgoederen en grond- en hulpstoffen en deze uitkomst te delen door het gemiddelde personeelsbestand.
- **BROAvrbel2011:** Bruto Return On Assets voor belastingen voor 2011. Deze maatstaf gaat over de bruto rendabiliteit van de totale activa. Het wordt berekend door de cashflow voor financiële kosten en voor belastingen (EBITDA) te delen door het totaal der activa.
- **NROAvrbel2011:** Netto Return On Assets voor belastingen voor 2011. Deze maatstaf gaat over de netto rendabiliteit van de totale activa en wordt berekend door het netto bedrijfsresultaat voor financiële kosten en voor belastingen (EBIT) te delen door het totaal der activa.
- **NROEvrbel2011:** Netto Return On Equity voor belastingen voor 2011. Deze maatstaf gaat over de netto rendabiliteit van het eigen vermogen voor belastingen en wordt berekend door het netto bedrijfsresultaat voor belastingen te delen door het eigen vermogen.
- **NROEnabel2011:** Netto Return On Equity na belastingen voor 2011. Deze maatstaf gaat over de netto rendabiliteit van het eigen vermogen na belastingen en wordt berekend door het netto bedrijfsresultaat na belastingen te delen door het eigen vermogen.
- **BROEnabel2011:** Bruto Return On Equity na belastingen voor 2011. Deze maatstaf gaat over de bruto rendabiliteit van het eigen vermogen na belastingen

¹ Deze financiële gegevens werden door het KIZOK verzameld met behulp van de database Bel-First van Bureau van Dijk.

en wordt berekend door het bruto bedrijfsresultaat na belastingen te delen door het eigen vermogen.

5.2.2 Onafhankelijke variabelen

De onafhankelijke variabele is het promoten van de familiebedrijf identiteit (FamilyBasedBrandIdentity). Deze family-based brand identity werd gemeten aan de hand van een schaal waarbij de respondent vier items moet evalueren die weergeven in welke mate het bedrijf zich profileert als een familiebedrijf. Deze vier items komen overeen met de methode die ook gebruikt werd door Craig et al. (2008) om family-based brand identity te meten.

Verder zullen we ook nog regressies uitvoeren waarbij twee modererende variabelen meespelen: human capital en innovatie. Human capital (HumanCapital) werd gemeten aan de hand van een schaal waarbij de respondent vijf items moet evalueren die weergeven in welke mate de werknemers van het bedrijf aan bepaalde karakteristieken voldoen. Om de variabele Innovatie te meten, werden er aan de respondent dertien items voorgelegd waarin zij moesten evalueren hoeveel belang zij hechten aan innovatie en hoe zij zich hier voor engageren. In deze schaal werd zowel product (ProductInnovatie), proces (ProcesInnovatie) als organisatie innovatie (OrganisatieInnovatie) gemeten.

Alle bovenstaande items werden gemeten aan de hand van een zevenpuntige Likert-schaal.

5.2.3 Controlevariabelen

Er zal gecontroleerd worden voor bepaalde variabelen, zodat deze de analyse niet beïnvloeden. Eerst en vooral de grootte van bedrijven. Deze wordt hier enerzijds gemeten door de totale activa van het bedrijf, en anderzijds door het aantal werknemers in het bedrijf. Het zou namelijk kunnen dat de financiële prestatie in grotere bedrijven automatisch groter is, dan voor kleinere bedrijven. Een volgende controlerende variabele is leeftijd. Dit wordt gemeten door het jaartal waarin het bedrijf is opgestart. Oudere en mature bedrijven zouden namelijk ook betere prestaties kunnen halen dan jongere bedrijven die nog in een opstartfase zitten. Dit effect willen we eruit halen. Een laatste controlerende variabele is dan de sector. Dit wordt gemeten aan de hand van de NaceBelCode, die aanduidt in welke sector een bedrijf actief is. Het zou namelijk kunnen

dat in bepaalde sectoren de financiële prestatie sowieso een stuk hoger ligt dan in anderen sectoren.

Eenzijds wordt de variabele bedrijfsgrootte (Ln_SizeWN) weergegeven als het natuurlijk logaritme van het aantal werknemers in 2010. Anderzijds wordt deze weergegeven als het natuurlijk logaritme van de totale activa (Ln_SizeTotAct). We hebben de regressies met de eerste controlevariabele en met de andere getest. Omdat de resultaten gelijkaardig waren, worden enkel de regressies die met behulp van de variabele Ln_SizeWN controleren voor grootte gerapporteerd. De variabele leeftijd (Ln_Age) wordt voorgesteld door het natuurlijke logaritme van de leeftijd. Ten slotte wordt er gecontroleerd voor sector met behulp van 'dummy coding' waarbij er drie dummyvariabelen gecreëerd werden. De referentiecategorie is de sector 'Industrie'. De sector 'Bouw' bestaat uit de NaceBelCodes waarvan de eerste twee cijfers tussen 43 en 45 liggen. De sector 'Groot en Detailhandel' bestaat uit de codes beginnend met 45 tot 47. De laatste sector 'Diensten' bestaat ten slotte uit de codes die beginnen met de cijfers 49 tot 99. Voor een gedetailleerd overzicht van de betekenis van de codes, zie bijlage 2.

5.2.4 Regressievergelijkingen

Voor het testen van de verschillende verbanden wordt gebruikt gemaakt van IBM SPSS Statistics 22. We stellen verschillende regressievergelijkingen op om te zien of er significante verbanden ontstaan. We gebruiken alle onafhankelijke variabelen, en testen ook alle controlevariabelen, maar rapporteren hier enkel de regressievergelijkingen die gebruikmaken van de controlevariabele Ln_SizeWN .

De OLS regressievergelijkingen voor het testen van hypothese acht tot en met tien zien eruit als volgt:

- $\text{FINANCIËLEPRESTATIE} = \beta_0 + \beta_2 \text{Ln_Age} + \beta_3 \text{Ln_SizeWN} + \beta_4 \text{Bouw} + \beta_5 \text{GrootEnDetailhandel} + \beta_6 \text{Diensten} + \beta_7 \text{FamilyBasedBrandIdentity} + e$
- $\text{FINANCIËLEPRESTATIE} = \beta_0 + \beta_2 \text{Ln_Age} + \beta_3 \text{Ln_SizeWN} + \beta_4 \text{Bouw} + \beta_5 \text{GrootEnDetailhandel} + \beta_6 \text{Diensten} + \beta_7 \text{FamilyBasedBrandIdentity} + \beta_8 \text{HumanCapital} + \beta_9 (\text{FamilyBasedBrandIdentity} * \text{HumanCapital}) + e$
- $\text{FINANCIËLEPRESTATIE} = \beta_0 + \beta_2 \text{Ln_Age} + \beta_3 \text{Ln_SizeWN} + \beta_4 \text{Bouw} + \beta_5 \text{GrootEnDetailhandel} + \beta_6 \text{Diensten} + \beta_7 \text{FamilyBasedBrandIdentity} + \beta_8 \text{ProductInnovatie} + \beta_9 (\text{FamilyBasedBrandIdentity} * \text{ProductInnovatie}) + e$

- $\text{FINANCIËLEPRESTATIE} = \beta_0 + \beta_2 \text{Ln_Age} + \beta_3 \text{Ln_SizeWN} + \beta_4 \text{Bouw} + \beta_5 \text{GrootEnDetailhandel} + \beta_6 \text{Diensten} + \beta_7 \text{FamilyBasedBrandIdentity} + \beta_8 \text{ProcesInnovatie} + \beta_9 (\text{FamilyBasedBrandIdentity} * \text{ProcesInnovatie}) + e$
- $\text{FINANCIËLEPRESTATIE} = \beta_0 + \beta_2 \text{Ln_Age} + \beta_3 \text{Ln_SizeWN} + \beta_4 \text{Bouw} + \beta_5 \text{GrootEnDetailhandel} + \beta_6 \text{Diensten} + \beta_7 \text{FamilyBasedBrandIdentity} + \beta_8 \text{OrganisatieInnovatie} + \beta_9 (\text{FamilyBasedBrandIdentity} * \text{OrganisatieInnovatie}) + e$

HOOFDSTUK 6: VERWERKING VAN DE GEGEVENS

Dit hoofdstuk geeft de verwerking van de enquête en de database van KIZOK weer. Er wordt telkens eerst een factoranalyse gedaan om de dimensies of schalen te verkrijgen. Dan wordt de betrouwbaarheid van deze schalen besproken. Vervolgens worden de beschrijvende statistieken overlopen en testen we op multicollineariteit en outliers.

6.1 Verwerking enquête

6.1.1 Factoranalyse Reputatie

Eerst en vooral zullen we gebruik maken van een factoranalyse om de validiteit na te gaan van de schalen. Factoranalyse is een multivariate statistische techniek die voor een groot aantal geobserveerde variabelen een kleiner aantal achterliggende variabelen identificeert, dit noemt men de factoren (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010). Op die manier krijgen we een reductie van de data en kunnen we ontdekken welke dimensies er schuilgaan in een reeks gemeten items. Bepaalde stellingen in de vragenlijst kunnen namelijk samengevoegd worden tot één factor, of één variabele.

Eerst wordt er gekeken naar de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) maatstaf. Deze maatstaf geeft weer of de variabelen in de steekproef voldoende verbonden zijn met elkaar om in bepaalde factoren samengevoegd te kunnen worden. Deze geeft altijd een waarde weer tussen 0 en 1. Een waarde dicht bij 1 geeft aan dat de factoranalyse nuttig kan zijn om bepaalde factoren te onderscheiden. Waarden groter dan 0.5 zouden aanvaard moeten worden. Wordt deze grens niet behaald, dan zijn de gegevens niet geschikt om een factoranalyse op uit te voeren (Hair et al., 2010).

Als we een factoranalyse uitvoeren op de gehele steekproef (de case van het familiebedrijf én het niet-familiebedrijf samen), krijgen we eerst de volgende gegevens:

Tabel 6: KMO en Bartlett's Test Reputatie (Eigen onderzoek)

KMO and Bartlett's Test			
Kaiser-Meyer-Olkin Adequacy Measure	of	Sampling	0,894
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Square	Chi-	2527,189
	df		190
	Sig.		0,000

De Kaiser-Meyer-Olkin maatstaf bedraagt 0.894. Vermits dit een vrij hoge waarde is en hoger dan 0.5, kunnen we vaststellen dat factoranalyse hier nuttig gaat zijn. Bovendien is deze waarde significant op het 5% niveau.

Bij het analyseren van de tabel die de totale verklaarde variantie verklaart zien we dat er in totaal vier componenten zijn met een eigenwaarde hoger dan één (zie ook bijlage 3). Hetzelfde resultaat wordt teruggevonden in de scree plot. Voor dit onderzoek en het testen van de hypothesen zijn er echter zes dimensies nodig, omdat we de originele schaal van Fombrun en Van Riel (2004) graag willen behouden. Daarom wordt er een aparte factoranalyse gedaan per dimensie om te kijken of de items samengenomen mogen worden in één dimensie. Aan de resultaten zien we dat dit voor elke dimensie geen probleem is en dat er geen items zijn die totaal niet thuishoren in de schaal. Ook hebben alle factoren een factor lading van 0.5 of groter, en dit suggereert convergente validiteit (Binz et al., 2013). Om zeker te zijn, gaan we toch nog de betrouwbaarheid van elke schaal extra na.

6.1.2 Betrouwbaarheid van de schalen

Bij het nagaan van de betrouwbaarheid van elke dimensie, komen de volgende resultaten naar voren (zie ook bijlage 4):

Tabel 7: Cronbach's Alpha Dimensies Reputatie (Eigen onderzoek)

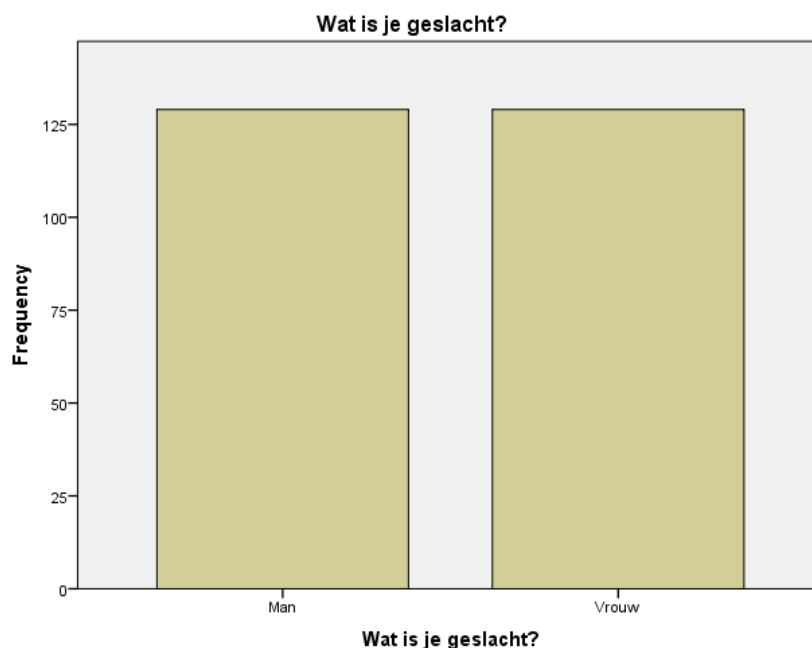
Dimensie	Cronbach's Alpha
Emotionele aantrekkelijkheid	0,823
Producten en diensten	0,769
Visie en leiderschap	0,802
Arbeidsomgeving	0,757
Maatschappelijke verantwoordelijkheid	0,731
Financiële prestaties	0,763
Reputatie (som van de voorgaande)	0,850

Er zijn wel mogelijkheden om de Cronbach's Alpha te verhogen, maar we zien dat alle dimensies een hoger niveau hebben dan 0.7, en dit betekent dat er een goede betrouwbaarheid en interne consistentie is van de maatstaven (Nunnally & Bernstein, 1994). Bovendien komen er geen correlaties kleiner dan 0.3 voor dus besluiten we de dimensies aan te houden zoals we ze gezien hebben in de theorie van Fombrun et Van Riel (2004). De schalen worden hierna gevormd door middel van de methode van somscore. De verschillende items worden dus opgeteld om zo één dimensie te horen. We houden hierbij ook rekening met 'missing values': zodra de respondent één vraag (of

item) niet heeft ingevuld, wordt hiermee rekening gehouden in de berekening van de somscore. Deze is immers te laag bij personen met een missing value. Om dit te voorkomen kan men aangeven dat men alleen een somscore wilt laten berekenen voor mensen die bijvoorbeeld op elke vraag van een bepaalde schaal een antwoord hebben gegeven via de volgende formule: `sum.4(item1, item2, item3, item4)`.

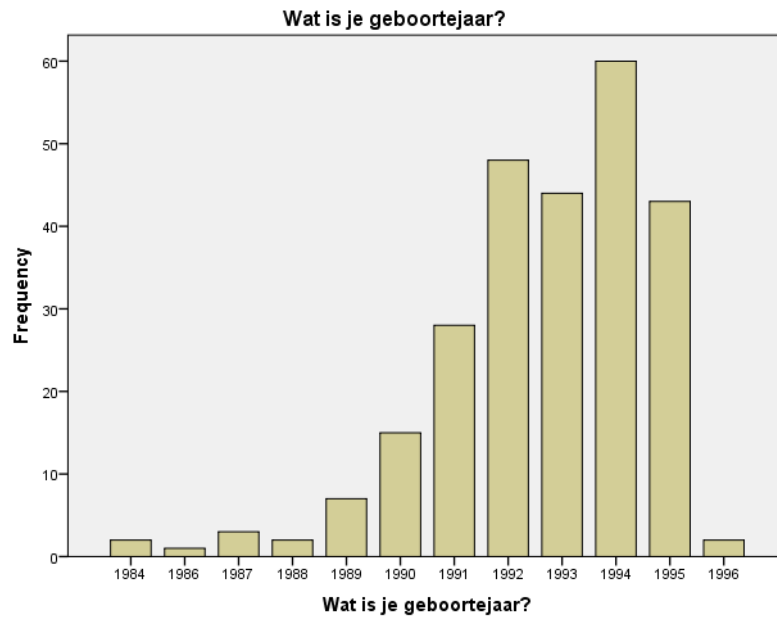
6.1.3 Beschrijvende variabelen

Alvorens de analyse te bespreken, moet er eerst nagegaan worden door wie de enquête is ingevuld. Over de twee enquêtes samen (de case met het familiebedrijf en het niet-familiebedrijf) verkregen we de volgende beschrijvende statistieken:



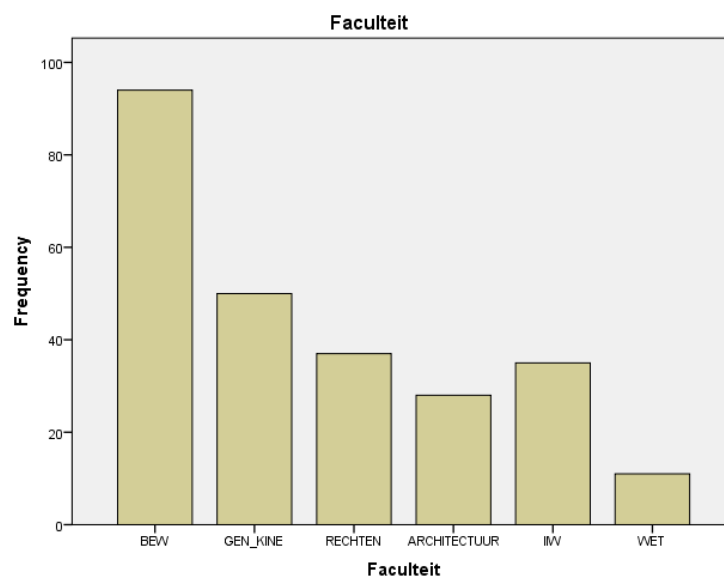
Figuur 12: Geslacht respondenten (Eigen onderzoek)

We zien hier dat de variabele geslacht ongeveer gelijk verdeeld is. Geslacht kan een invloed uitoefenen op de manier waarop respondenten bedrijven beoordelen. Daarom zal deze variabele ook als controlevariabele dienen bij het uitvoeren van de regressies.



Figuur 13: Leeftijd respondenten (Eigen onderzoek)

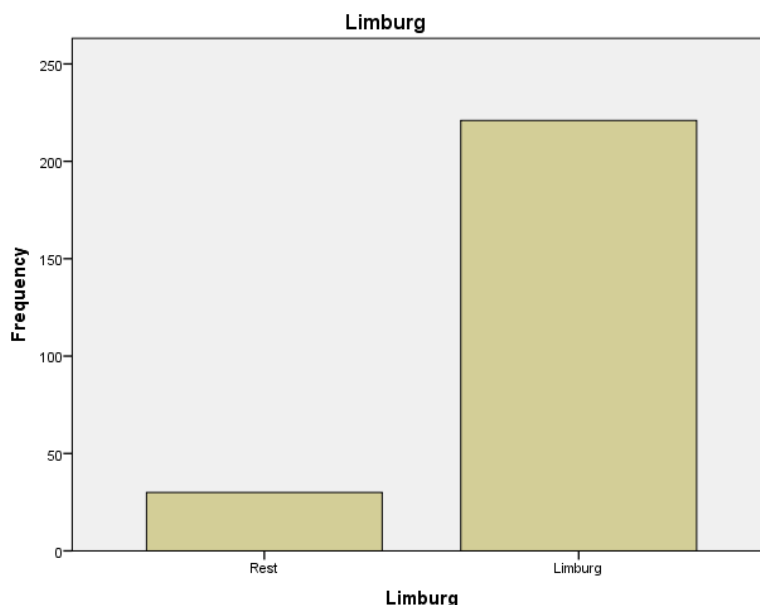
We zien dat de leeftijd van de respondenten ook vrij goed verdeeld is. De meeste studenten zijn rond de 19 à 22 jaar oud. Ook deze variabele dient als controlevariabele bij de regressieanalyse.



Figuur 14: Faculteit respondenten (Eigen onderzoek)

De meeste studenten die de enquête hebben ingevuld zijn studenten van de faculteit BEW. Dit kan verklaard worden door het feit dat deze enquête ook uitgevoerd werd in het

kader van een thesis voor de afstudeerrichting TEW. Wegens problemen met multicollineariteit, zal er niet gecontroleerd worden voor studierichting.



Figuur 15: Woonplaats respondenten (Eigen onderzoek)

Daarnaast zien we dat de overgrote meerderheid van de studenten woonachtig is in de provincie Limburg. We zullen ook controleren op een potentiële invloed hiervan.

Ten slotte nog een overzicht van de frequenties van de dimensies (zonder filtering van outliers; zie ook bijlage 5):

Tabel 8: Frequenties dimensies (Eigen onderzoek)

Variabelen	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	SD
EmotioneleAantrekkelijkheid	290	3	21	15,39	2,554
ProductenEnDiensten	274	8	28	20,80	3,219
VisieEnLeiderschap	272	4	21	14,83	2,934
Arbeidsomgeving	265	3	21	15,48	2,630
Maatschappelijke	261	3	21	12,99	2,691
Verantwoordelijkheid					
FinanciëlePrestatie	259	7	28	18,27	3,444
Reputatie	259	42	140	97,99	13,158
AlgemeneScoreBedrijf	258	0	9	6,52	1,534

Omdat deze schalen berekend zijn door middel van de methode van somscore, moet men deze gemiddelden bekijken rekening houdend met het aantal vragen die gesteld zijn per dimensie.

6.1.4 Multicollineariteit en outliers

Perfekte multicollineariteit doet zich voor als een van de variabelen een perfecte lineaire combinatie is met de andere variabelen (Stock & Watson, 2012). Daarnaast kan er zich ook imperfecte multicollineariteit voordoen, hierbij is een van de variabelen sterk gecorreleerd, maar niet perfect gecorreleerd, met de andere variabelen. Dan kan men nog altijd een regressie-analyse uitvoeren, maar kunnen regressie-coëfficiënten verkeerd geschat worden. Multicollineariteit kunnen we op twee manieren testen: aan de hand van de Variance Inflation Factor (VIF) – test of een test van de tolerance van de variabelen.

De multicollineariteit werd telkens per aparte regressie nagegaan. Indien we de dummy's voor studierichting meenamen in de regressie, vertoonden zowel deze dummy's als de dummy Familiebedrijf sterke tekenen van multicollineariteit. Er wordt namelijk algemeen aangenomen dat een VIF-score van hoger dan tien problematisch is (Hair et al., 2010), Daarom besluiten we deze variabelen niet mee te nemen in de regressie-analyse. Op die manier vinden we geen problemen meer met multicollineariteit. Ook bij een tolerance-niveau van lager dan 0.1 is er sprake van enige multicollineariteit (Hair et al., 2010). Dit is hier ook niet meer het geval (zie bijlage 5). Daarnaast zien we in de correlatietabel ook nergens correlaties hoger dan 0.9 (Hair et al., 2010). Hier zien we verder dat de dimensies onderling gecorreleerd zijn en dat leeftijd significant negatief gecorreleerd is met de emotionele aantrekkelijkheid en de waarschijnlijkheid dat men kiest voor dit bedrijf. Bovendien zien we dat mannen significant minder hoog scoren op alle bevroegde dimensies.

Tabel 9: Correlatietabel Reputatie (Eigen Onderzoek)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. EmotioneleAantrekkelijkheid	1											
2. ProductenEnDiensten	,490**	1										
3. VisieEnLeiderschap	,398**	,656**	1									
4. Arbeidsomgeving	,455**	,631**	,633**	1								
5. MaatschappelijkeVerantwoordelijkheid	,248**	,444**	,298**	,389**	1							
6. FinanciëlePrestaties	,425**	,584**	,674**	,566**	,350**	1						
7. Reputatie	,651**	,845**	,814**	,804**	,592**	,815**	1					
8. Waarschijnlijkheid kiezen voor dit bedrijf	,570**	,447**	,349**	,460**	,223**	,312**	,508**	1				
9. Leeftijd_jaren_In	-,204**	-,079	-,086	-,070	,024	-,093	-,110	-,190**	1			
10. Male	-,161**	-,198**	-,244**	-,179**	-,131*	-,227**	-,253**	-,304**	,038	1		
11. Familiebedrijf	,298**	,069	,009	,062	,112	-,037	,096	,304**	-,196**	-,161**	1	
12. Limburg	,012	,033	-,055	-,049	,042	-,031	-,011	-,071	,094	,017	-,029	1
** Correlatie is significant op het 0.01 niveau (tweezijdig)												
* Correlatie is significant op het 0.05 niveau (tweezijdig)												

Outliers zijn extreem hoge of lage waarden en kunnen een grote invloed hebben op onze resultaten (Hair et al., 2010). Het is een observatie die ongewoon is in vergelijking met de andere data, en die niet past in het patroon van de andere data (Stock & Watson, 2012). Daarom dienen zij onderzocht te worden. Eventuele outliers werden nagegaan door de gestandaardiseerde z-scores na te kijken op waarden hoger dan 3,29 (Tabachnick & Fidell, 2007). Deze werden dan eruit gefilterd. Dit is een vrij strenge techniek, maar omdat hier niet veel outliers voorkomen wordt deze toch toegepast.

6.2 Verwerking database KIZOK

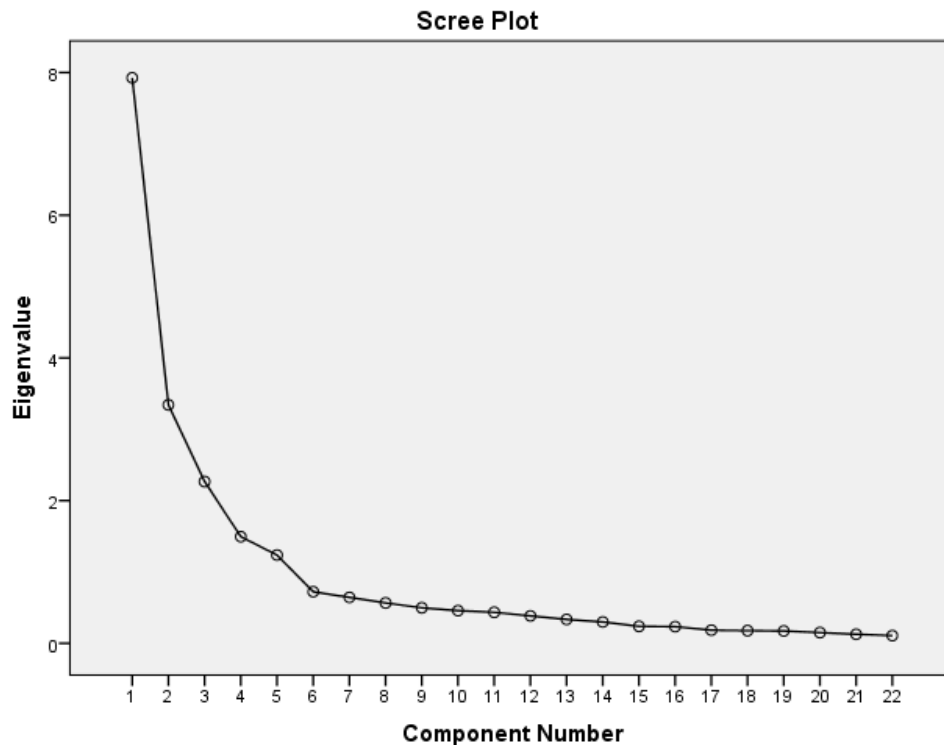
6.2.1 Factoranalyse Database KIZOK

Als we een factoranalyse uitvoeren, krijgen we eerst de gegevens zoals weergegeven in tabel 10. De Kaiser-Meyer-Olkin maatstaf bedraagt 0.866. Deze is dus ook hoog genoeg en significant op het 5% niveau. Het is zeker nuttig om een factoranalyse uit te voeren in dit geval.

Tabel 10: KMO en Bartlett's Test KIZOK database (Eigen onderzoek)

KMO and Bartlett's Test			
Kaiser-Meyer-Olkin Adequacy	Measure	of	Sampling
Bartlett's Test of Sphericity			0,866
	Approx. Square	Chi-	1739,642
	df		231
	Sig.		0,000

Als we dan de tabel bekijken die de totale variantie verklaart zien we dat er vijf componenten zijn met een eigenwaarde hoger dan één (zie ook bijlage 6). Dit betekent dat er vijf verschillende factoren onderscheiden kunnen worden. Dit resultaat zien we ook terug in de scree plot. Na de eerste vijf factoren wordt de curve immers horizontaal.



Figuur 16: Scree plot KIZOK (Eigen onderzoek)

We weten dat er dus vijf factoren zullen zijn in totaal. Hierna moeten nog de juiste items ondergebracht worden bij de correcte factor. Daarbij wordt gebruik gemaakt van de rotatiemethode VARIMAX. Deze VARIMAX rotatie geeft bepaalde factorladingen aan componenten, deze lading kan ofwel groot of klein zijn. De items met een hoge factorlading zijn hoog gecorreleerd met de factor en behoren bijgevolg tot deze factor. SPSS genereert dan de Rotated Component Matrix waarop afgelezen kan worden bij welke factor de geroteerde factorladingen geplaatst kunnen worden. Indien een item twee factorladingen heeft, zetten we het item bij de factor waar het de hoogste lading heeft. Hier komen dus in totaal 5 factoren uit:

Factor 1: Productinnovatie

- De eerste zijn binnen de industrie met het introduceren van nieuwe producten (r_fnprod)
- Creëren van radicaal nieuwe producten voor verkoop in bestaande markten (r_rnprex)
- Creëren van radicaal nieuwe producten voor verkoop in nieuwe markten (r_rnpnw)
- Nieuwe producten commercialiseren (r_nprcom)

- Veel investeren in vooruitstrevende product-gerelateerde R&D (r_invprod)

Factor 2: Human Capital

- Werknemers zijn experts in hun specifieke job en functie (w_expert)
- Werknemers zijn zeer bekwaam (w_bekw)
- Werknemers kunnen nieuwe ideeën en kennis ontwikkelen (w_idee)
- Werknemers zijn creatief en slim (w_crea)
- Werknemers worden algemeen beschouwd als de beste in de industrie (w_best)

Factor 3: Organisationele innovatie

- De eerste zijn binnen de industrie om nieuwe managementsystemen te ontwikkelen (r_fmansy)
- De eerste zijn binnen de industrie om nieuwe bedrijfsconcepten en –toepassingen te genereren (r_fconc)
- Introduceren van nieuwe HRM (personeels) programma's om creativiteit en innovatie te verhogen (r_hrm)
- Aanzienlijk veranderen van de organisatiestructuur om innovatie te stimuleren (r_orgstr)

Factor 4: Family-based brand identity

- Het bedrijf profileert zich als familiebedrijf naar de leveranciers toe (fam_lev)
- Het bedrijf profileert zich als familiebedrijf naar de klanten toe (fam_kla)
- Het bedrijf profileert zich als familiebedrijf in reclamemateriaal zoals op de website, auto's, briefhoofden... (fam_rec)
- Het bedrijf profileert zich als familiebedrijf naar financiers toe (fam_fin)

Factor 5: Procesinnovatie

- Kopiëren van procestechnologieën van andere bedrijven (r_copy)
- Veel investeren in vooruitstrevende procesgerelateerde R&D (r_invproc)
- Het eerste bedrijf in de industrie zijn om vooruitstrevende technologieën te ontwikkelen en te introduceren (r_fntech)
- De pionier zijn in de ontwikkeling van nieuwe productieprocessen (r_pion)

6.2.2 Betrouwbaarheid van de schalen

Nu gaan we de betrouwbaarheid van de schalen na door de Cronbach's alfa te berekenen. Het doel van de Cronbach's alfa is kijken of een aantal items samen één schaal mogen vormen. We verkrijgen dan een waarde tussen 0 en 1, waarbij 0 een volledig onbetrouwbare schaal betekent en 1 een volledig betrouwbare schaal. Er wordt in het algemeen vanuit gegaan dat de waarde hoger moet zijn dan 0.7 om de verschillende items samen te mogen nemen tot één schaal (Nunnally & Bernstein, 1994). Ook wordt bekeken of de Cronbach's alfa verhoogt indien we bepaalde items weglaten.

We zien dat voor de factor productinnovatie de Cronbach's alfa 0.918 bedraagt. Dit is vrij hoog dus we kunnen stellen dat de items hetzelfde construct meten. Wel zien we dat indien het item *r_invprod* weggelaten wordt, de alfa nog verhoogd kan worden tot 0.921. Maar vermits dit verschil zeer klein is, en bovendien de correlaties tussen de items nog ruim boven 0.3 scoren, wordt besloten het item in de schaal te laten.²

Voor de andere factoren bedragen de Cronbach's alfa's respectievelijk: 0.859, 0.899, 0.876 en 0.841 (Voor gedetailleerde informatie, zie bijlage 7).³ Enkel bij deze laatste factor procesinnovatie zien we dat, indien we het item *r_copy* weglaten, de alfa verhoogd kan worden tot 0.895. Bovendien merken we dat het item slechts matig correleert met de andere items. Daarom wordt dit item weggelaten bij de berekening van de factor.⁴

Voor het verdere verloop van de analyses zullen we nu een algemene score vormen per factor via de methode van somscore.

6.2.3 Beschrijvende variabelen

Voordat we beginnen met regressies uit te voeren, gaan we eerst even de variabelen verkennen. We zien dan dat de gemiddelde leeftijd van deze familiebedrijven 51 jaar is. Maar hier is een vrij grote range. Er zijn bedrijven die nog jong zijn, maar ook bedrijven die al ver in hun mature fase zitten. Dit verschil komt ook voor bij de totale activa van

² De originele schaal van Zahra, Neubaum en Huse (2000) wordt zo behouden.

³ Ook de originele schalen zoals gezien bij Craig et al. (2008) en Reed, Lubatkin en Srinivasan (2006) kunnen dus behouden worden.

⁴ Door het spiegelen van de variabele *r_copy*, zoals aangegeven in de originele schaal door Zahra et al. (2000) werden de resultaten niet beter.

het bedrijf: er zijn bedrijven met vrij kleine totale activa, maar ook bedrijven met grote totale activa. Bovendien zijn er bedrijven met veel werknemers, maar ook met geen enkele werknemer.⁵ Er is dus zeker een mix van kleine en grote ondernemingen aanwezig in deze database. In tabel 11 vindt u een overzicht van de beschrijvende statistieken van de variabelen (zonder filtering van outliers in de data).

Tabel 11: Beschrijvende statistieken KIZOK (Eigen onderzoek)

Variabelen	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	SD
Age	119	14	161	50.78	30.620
FamilyBasedBrandIdentity	118	4	28	18.54	6.697
HumanCapital	116	9	35	25.29	4.085
ProductInnovatie	115	5	35	20.12	7.369
ProcesInnovatie	116	4	28	10.97	5.050
OrganisatieInnovatie	119	4	26	15.05	5.689
TotActiva2010	119	125 762	279 017 128	14 982 102,93	31 581 945,720
WnsVTE2010	119	0	1896	77,01	186,590
TWOOverWN2011	115	0	537	81.52	67.563
BROAvrbel2011	118	-35.48	63.31	11.4144	11.67940
NROAvrbel2011	118	-35.75	62.21	5.5958	10.23737
NROEvrbel2011	115	-679.22	141.16	7.8926	70.93111
NROEnabel2011	115	-679.22	102.02	3.2232	68.33518
BROEnabel2011	115	-382.38	760.11	31.9177	88.33518

Ook zien we in tabel 12 de volgende verdeling in de sector terugkomen, waarbij de meeste bedrijven werkzaam zijn in de industrie:

Tabel 12: Frequenties sector (Eigen onderzoek)

Sector	Aantal bedrijven
Bouw	24
Groot en detailhandel	22
Diensten	32
Industrie	41

6.2.4 Multicollineariteit en outliers

Als we alle variabelen testen op multicollineariteit, met als afhankelijke TWOOverWN2011, kunnen we stellen dat hier geen sprake is van multicollineariteit omdat alle VIF-waarden

⁵ Als robuustheidstest werden de regressies ook uitgevoerd met filtering van deze bedrijven zonder werknemers. De resultaten bleven gelijk.

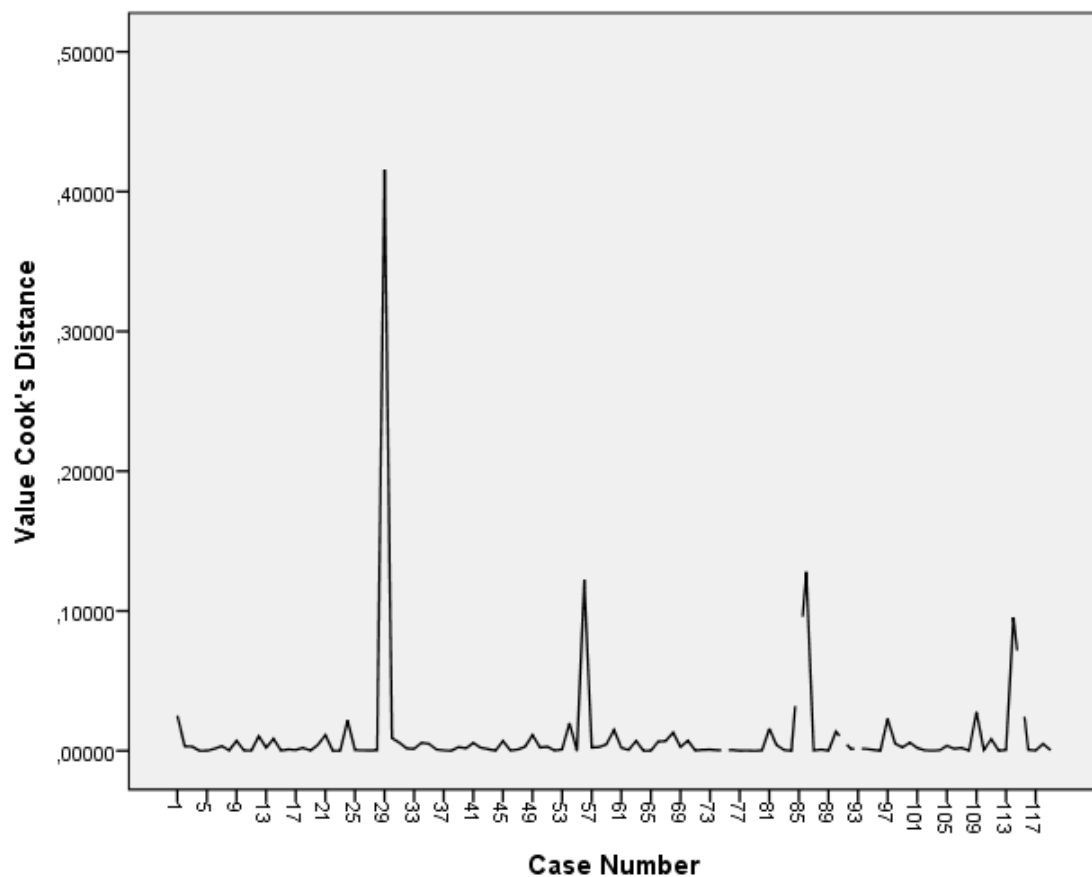
opnieuw kleiner zijn dan vijf. Dit werd ook nagekeken voor de andere afhankelijke variabelen die de financiële prestatie meten.

Als we ten slotte ook nog naar de correlaties kijken in tabel 13, zien we ook nergens correlaties hoger dan 0.9 (Hair et al., 2010). Een interessante correlatie die we bovendien zien, is dat familiebedrijven meer hun familiebedrijf identiteit promoten wanneer ze ouder worden. Het zou bijvoorbeeld kunnen dat latere generaties in het bedrijf trotser zijn op hun status als familiebedrijf en dit dus graag willen tonen.

Tabel 13: Correlatietabel KIZOK (Eigen onderzoek)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. TWOverWN2011	1										
2. In_Age	,112	1									
3. In_SizeWN	-,280**	,199*	1								
4. Bouw	,015	-,155	,001	1							
5. GrootEnDetailhandel	-,139	,169	-,036	-,239**	1						
6. Diensten	,037	-,281**	-,222*	-,305**	-,289**	1					
7. FamilyBasedBrandIdentity	-,050	,337**	,096	-,073	,173	-,086	1				
8. HumanCapital	,047	-,102	-,104	,135	-,055	,142	-,148	1			
9. ProductInnovatie	,021	,046	-,009	-,005	-,119	,041	-,106	,368**	1		
10. ProcesInnovatie	,100	,084	,045	-,006	-,203*	,030	,035	,373**	,726**	1	
11. OrganisatieInnovatie	,027	,197*	,242**	,102	-,068	,067	,088	,312**	,545**	,569**	1
** Correlatie is significant op het 0.01 niveau (tweezijdig)											
* Correlatie is significant op het 0.05 niveau (tweezijdig)											

De database werd ook gecontroleerd op uitschieters of outliers. Deze keer gebruiken we de methode van Cook's Distance, omdat deze iets minder streng is dan de techniek met de gestandaardiseerde waarden. Deze steekproef is namelijk kleiner en we willen niet te veel observaties verliezen. We bekijken deze grafiek met betrekking tot de Cook's Distances van de variabele TWoverWN2011:



Figuur 17: Cook's Distance (Eigen onderzoek)

Hier zien we dat er vier cases zijn met een grote invloed. Daarom wordt besloten deze vier cases aan te passen met de methode van 'Winsorizing'. Hierbij veranderen we deze waarden in de volgende hoogste of laagste waarde van de distributie die we niet bekijken als outliers gebruikmakend van de methode van Cook's Distance. Op die manier verliezen we geen enkele observatie. We doen dit ook voor de andere afhankelijke variabelen zoals NROvrbel2011.

HOOFDSTUK 7: ONDERZOEKSRESULTATEN

In dit hoofdstuk wordt er een overzicht gegeven van alle onderzoeksresultaten die gevonden zijn. Eerst overlopen we de resultaten betreffende de hypothesen met betrekking tot het eerste deel van deze masterproef, namelijk één tot en met zeven. Hierna volgt een overzicht van de resultaten betreffende de hypothesen in deel twee, namelijk acht tot en met tien.

7.1 Hypothesen 1 t.e.m. 7

7.1.1 Independent T-test

Een t-toets of Independent T-test werd voor twee onafhankelijke steekproeven uitgevoerd om na te gaan of de scores van de eerste groep (familiebedrijven) hoger lagen dan de scores van de tweede groep (niet-familiebedrijven). We zullen nu per dimensie nagaan wat de resultaten waren, in bijlage 9 vindt u de gedetailleerde informatie terug.⁶

a. Emotionele aantrekkelijkheid

Eerst werd er een Independent T-test uitgevoerd om te kijken of het gemiddeld niveau gerapporteerde emotionele aantrekkelijkheid positiever was voor familiebedrijven, dan voor niet-familiebedrijven. We zien dat er inderdaad een significant verschil is tussen de scores gegeven aan familiebedrijven ($M = 15.96$; $SD = 2.102$) en niet-familiebedrijven ($M = 14.41$; $SD = 2.554$): $t(285) = 5.363$; $p = 0.000$. Familiebedrijven worden dus inderdaad positiever beoordeeld dan niet-familiebedrijven op vlak van emotionele aantrekkelijkheid. Onze tweede hypothese, die stelde dat in vergelijking met niet-familiebedrijven, familiebedrijven gepercipieerd worden als emotioneel aantrekkelijker, kan aanvaard worden (op het 1% niveau).

b. Producten en diensten

Hier zien we dat er een verschil is tussen de gemiddelde score voor familiebedrijven ($M = 20.95$; $SD = 2.795$) en niet-familiebedrijven ($M = 20.62$; $SD = 3.786$). Dit verschil is

⁶ Er werd steeds eenzijdig en tweezijdig getest. Dit leverde telkens dezelfde resultaten op.

echter niet significant: $t(124.839) = 0,724$; $p = 0.470$. De producten en diensten van familiebedrijven werden dus niet significant beter beoordeeld dan die van niet-familiebedrijven. De nulhypothese dat, in vergelijking met niet-familiebedrijven, producten en diensten van familiebedrijven niet of negatiever beoordeeld worden dan familiebedrijven, kan dus niet verworpen worden.

c. Visie en leiderschap

Het gemiddelde van de score voor de visie en het leiderschap van familiebedrijven ($M = 14.8449$; $SD = 2.85539$) is hoger dan dat van niet-familiebedrijven ($M = 14.7882$; $SD = 3.11713$) maar dit verschil is niet significant ($t(270) = 0.147$; $p = 0.883$). De visie en het leiderschap van familiebedrijven wordt dus niet noodzakelijk positiever gezien dan dat van niet-familiebedrijven. De vierde hypothese, dat familiebedrijven in vergelijking met niet-familiebedrijven worden gepercipieerd als innovatiever, kan dus niet aanvaard worden.

d. Arbeidsomgeving

Het gemiddelde van de score op arbeidsomgeving voor familiebedrijven ($M = 15.70$; $SD = 2.351$) ligt hoger dan het gemiddelde voor niet-familiebedrijven ($M = 15.39$; $SD = 2.405$). Dit verschil is echter niet significant ($t(260) = 0.977$; $p = 0.329$). De respondenten beoordeelden de arbeidsomgeving van familiebedrijven niet significant beter dan die van niet-familiebedrijven. Hypothese vijf, die stelde dat de arbeidsomgeving in familiebedrijven wordt gepercipieerd als positiever in vergelijking met niet-familiebedrijven, kan dus niet aanvaard worden.

e. Maatschappelijke verantwoordelijkheid

Hier zien we dat familiebedrijven een gemiddelde score halen van 13.19 ($SD = 2.518$) terwijl niet-familiebedrijven slechts een score halen van 12.65 ($SD = 2,837$). Dit verschil is echter niet significant ($t(258) = 1.505$; $p = 0.134$). Men beoordeelt de maatschappelijke verantwoordelijkheid van familiebedrijven niet significant positiever dan die van niet-familiebedrijven. De nulhypothese van hypothese zes, dat familiebedrijven niet gepercipieerd worden als meer maatschappelijk verantwoordelijk in vergelijking met niet-familiebedrijven, kan niet verworpen worden.

f. Financiële prestaties

Hier zien we, tegen de verwachtingen in, dat de gemiddelde score voor de financiële prestaties van familiebedrijven ($M = 18.18$; $SD = 3.416$) lager ligt dan de gemiddelde score voor niet-familiebedrijven ($M = 18.46$; $SD = 3.522$). Dit verschil is echter niet significant ($t(257) = -0.598$; $p = 0.449$). De zevende hypothese, dat in vergelijking met niet-familiebedrijven de financiële prestaties van familiebedrijven worden gepercipieerd als beter, kan niet aanvaard worden.

g. Reputatie

We zien dat het gemiddelde op de algehele reputatie (dus de som van de vorige zes dimensies) voor familiebedrijven ($M = 98.82$; $SD = 12.262$) hoger is dan voor niet-familiebedrijven ($M = 96.78$; $SD = 13.684$) maar dit verschil is niet significant ($t(256) = 1.180$; $p = 0.239$). Dus als we de methode van Fombrun en Van Riel (2004) gebruiken voor het meten van de algemene perceptie of reputatie van familiebedrijven, dan kan hypothese één, namelijk dat familiebedrijven positiever gepercipieerd worden in vergelijking met niet-familiebedrijven, niet aanvaard worden.

h. Algemene score bedrijf

We zien dat, op een schaal van 0 tot 10, de respondenten het familiebedrijf een gemiddelde score gaven van 6.82 ($SD = 1.184$) en het niet-familiebedrijf een score van 6,17 ($SD = 1.454$). Bovendien is dit verschil significant op het 1% niveau ($t(110.395) = 3.409$; $p = 0.001$). Dit betekent dus dat de respondenten eerder geneigd zijn voor een familiebedrijf te kiezen, dan voor een niet-familiebedrijf. We zouden dus H1 niet kunnen aanvaarden op basis van de reputatie berekend via de vorige test, maar wel als we deze maatstaf gebruiken om de algemene perceptie te meten. We zien duidelijk dat familiebedrijven hoger scoren dan niet-familiebedrijven op de vraag hoe waarschijnlijk het is dat men voor dit bedrijf kiest.

7.1.2 Regressieanalyse

De resultaten die we hierboven hebben gevonden, worden nog eens extra getest door een regressieanalyse uit te voeren. In bijlage 10 vindt u een overzicht van alle regressies waarvan de resultaten in de volgende tabellen worden opgesomd.

Tabel 14: Regressie Emotionele Aantrekkelijkheid (Eigen onderzoek)

Afhankelijke variabele: EmotioneleAantrekkelijkheid	
Leeftijd_jaren_In	-4,100*** (1,565)
Male	-0,328 (0,276)
Limburg	0,307 (0,419)
Familiebedrijf	1,402*** (0,309)
Intercept	27,023*** (4,813)
Summary Statistics	
F-statistic	9,515***
SER	2,142
R ²	0,136
Adjusted R ²	0,122
* p < 0.1; ** p < 0.05, *** p < 0.01; standaardfout gerapporteerd tussen haakjes	

Hier zien we dat, indien het bedrijf een familiebedrijf is, dit een positieve significante invloed heeft op de emotionele aantrekkelijkheid op het 1% niveau. Dit komt dus overeen met de resultaten die we vonden via de Independent T-testen. Ook de controlevariabele die controleert voor leeftijd is significant op het 1% niveau. Hieruit blijkt dus dat we H2 inderdaad kunnen aanvaarden.

Tabel 15: Regressie Producten en Diensten (Eigen onderzoek)

Afhankelijke variabele: ProductenEnDiensten	
Leeftijd_jaren_In	-2,874*** (2,236)
Male	-1,085*** (0,397)
Limburg	0,488 (0,603)
Familiebedrijf	-0,079 (0,443)
Intercept	29,911*** (6,876)
Summary Statistics	
F-statistic	2,473**
SER	3,082
R ²	0,039
Adjusted R ²	0,023
* p < 0.1; ** p < 0.05, *** p < 0.01; standaardfout gerapporteerd tussen haakjes	

We zien hier een licht negatieve coëfficiënt van de variabele Familiebedrijf. Dit is niet overeenkomstig met onze verwachtingen maar deze coëfficiënt is niet significant. De controlevariabelen die controleren voor geslacht en leeftijd zijn wel significant op het 1% niveau en blijken negatief. Ook hier is er niet genoeg statistisch bewijs voor het aanvaarden van H3.

Tabel 16: Regressie Visie en Leiderschap (Eigen onderzoek)

Afhankelijke variabele: VisieEnLeiderschap	
Leeftijd_jaren_In	-2,555 (2,041)
Male	-1,371*** (0,362)
Limburg	-0,409 (0,551)
Familiebedrijf	-0,339 (0,403)
Intercept	24,035*** (6,276)
Summary Statistics	
F-statistic	4,202***
SER	2,815
R ²	0,064
Adjusted R ²	0,049
* p < 0.1; ** p < 0.05, *** p < 0.01; standaardfout gerapporteerd tussen haakjes	

Ook hier is er geen significante invloed van de variabele Familiebedrijf op hoe de respondenten de visie en het leiderschap van de bedrijven beoordelen. Bovendien is de coëfficiënt negatief, wat in tegenstrijd is met onze verwachtingen. Dit komt ook overeen met de eerdere resultaten, gevonden bij de Independent T-testen. Dit betekent dat we hier ook geen significant bewijs vinden voor een positievere beoordeling van de visie en het leiderschap van familiebedrijven in vergelijking met niet-familiebedrijven en kan H4 niet aanvaard worden.

Tabel 17: Regressie Arbeidsomgeving (Eigen onderzoek)

Afhankelijke variabele: Arbeidsomgeving	
Leeftijd_jaren_In	-2,438 (1,671)
Male	-0,912*** (0,297)
Limburg	-0,164 (0,450)
Familiebedrijf	0,057 (0,331)
Intercept	23,675*** (5,139)

Summary Statistics	
F-statistic	3,229**
SER	2,298
R ²	0,051
Adjusted R ²	0,035
* p < 0.1; ** p < 0.05, *** p < 0.01; standaardfout gerapporteerd tussen haakjes	

De coëfficiënt van de variabele Familiebedrijf is hier positief, maar echter ook niet significant. We kunnen H5 dus nog steeds niet aanvaarden op basis van deze methode.

Tabel 18: Regressie Maatschappelijke Verantwoordelijkheid (Eigen onderzoek)

Afhankelijke variabele: Maatschappelijke Verantwoordelijkheid	
Leeftijd_jaren_In	1,066 (1,864)
Male	-0,514 (0,331)
Limburg	0,396 (0,503)
Familiebedrijf	0,398 (0,370)
Intercept	9,450 (5,735)
Summary Statistics	
F-statistic	1,232
SER	2,571
R ²	0,020
Adjusted R ²	0,004
* p < 0.1; ** p < 0.05, *** p < 0.01; standaardfout gerapporteerd tussen haakjes	

Ook hier een positieve, maar niet significante coëfficiënt voor de variabele Familiebedrijf. Er wordt bij deze regressieanalyse dus nog steeds geen significant bewijs gevonden voor H6. We kunnen niet met zekerheid zeggen dat familiebedrijven gepercipieerd worden als meer maatschappelijk verantwoordelijk dan niet-familiebedrijven.

Tabel 19: Regressie Financiële Prestaties (Eigen onderzoek)

Afhankelijke variabele: FinanciëlePrestaties	
Leeftijd_jaren_In	-3,654 (2,420)
Male	-1,548 (0,430)
Limburg	-0,223 (0,653)
Familiebedrijf	-0,635 (0,478)
Intercept	30,899 (7,444)

Summary Statistics	
F-statistic	3,947***
SER	3,338
R ²	0,061
Adjusted R ²	0,045
* p < 0.1; ** p < 0.05, *** p < 0.01; standaardfout gerapporteerd tussen haakjes	

Hier zien we een negatieve coëfficiënt voor de variabele Familiebedrijf, dit komt overeen met wat we eerder zagen in de Independent T-testen. Deze coëfficiënt hier is echter niet significant, dus we kunnen H7 niet aanvaarden op basis van deze resultaten. De financiële prestaties van familiebedrijven worden niet significant positiever beoordeeld dan die van niet-familiebedrijven.

Tabel 20: Regressie Reputatie (Eigen onderzoek)

Afhankelijke variabele: Reputatie	
Leeftijd_jaren_In	-14,058 (8,861)
Male	-5,575*** (1,575)
Limburg	0,293 (2,390)
Familiebedrijf	0,677 (1,757)
Intercept	143,497*** (27,254)
Summary Statistics	
F-statistic	4,240***
SER	12,217
R ²	0,065
Adjusted R ²	0,050
* p < 0.1; ** p < 0.05, *** p < 0.01; standaardfout gerapporteerd tussen haakjes	

We zien dat het zijn van een familiebedrijf een positieve invloed heeft op de reputatie, maar deze coëfficiënt is helaas niet significant. Dit betekent dus dat we H1 niet kunnen aanvaarden op basis van deze maatstaf.

Tabel 21: Regressie Algemene Score Bedrijf (Eigen onderzoek)

Afhankelijke variabele: Waarschijnlijkheid kiezen voor dit bedrijf	
Leeftijd_jaren_In	-1,624* (0,900)
Male	-0,590*** (0,159)
Limburg	-0,144 (0,240)
Familiebedrijf	0,536***

	(0,179)
Intercept	11,640*** (2,766)
Summary Statistics	
F-statistic	8,385***
SER	1,229
R ²	0,123
Adjusted R ²	0,108
* p < 0.1; ** p < 0.05, *** p < 0.01; standaardfout gerapporteerd tussen haakjes	

Hier zien we dat de waarschijnlijkheid dat men kiest voor het bedrijf, stijgt indien men een familiebedrijf is. Deze coëfficiënt is namelijk positief en significant op het 1% niveau. Ook de controlevariabelen voor leeftijd en geslacht zijn significant op het 1% niveau. Hier zien we dus eigenlijk dezelfde conclusies dan dat we trokken uit de Independent T-testen. De respondenten gaven het familiebedrijf een significant hogere score. Zoals we het hier zien is er dus wel degelijk een verschil in de beoordeling van familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Indien we dus deze maatstaf gebruiken voor de algemene perceptie van bedrijven, zou H1 wel aanvaard kunnen worden.

7.2 Hypothesen 8 t.e.m. 10

7.2.1 Regressieanalyse

Bij deze multivariate analyse zijn er verschillende regressies uitgevoerd. We hebben een regressie uitgevoerd voor elke afhankelijke variabele die eerder genoemd zijn. Bovendien hebben we ook telkens een andere controlerende variabele gebruikt voor de grootte van de onderneming. Vooral voor de afhankelijke variabele TWOOverWN2011 kwamen we interessante resultaten uit. Deze resultaten zullen we dus zeker bespreken. Bij het gebruik van de andere afhankelijken voor de financiële prestatie, kwamen we eerder gelijklopende resultaten uit. Het zou te omslachtig zijn om elk resultaat hiervan te bespreken, daarom zullen we ons beperken tot het bespreken van de resultaten in verband met de afhankelijke NROAvrbel2011. Dit is namelijk de meest gebruikte maatstaf om financiële prestatie te meten, en biedt vele voordelen ten opzichte van andere maatstaven (Huybrechts, Voordeckers, Lybaert & Vandemaele, 2011a). Bovendien zagen we ook dat regressies, uitgevoerd met de controlevariabele Ln_SizeWN, vaak een hogere R² voortbrachten dan de regressies uitgevoerd met de controlevariabele Ln_SizeTotAct. Zoals ook eerder vermeld zullen we enkel met deze eerste variabele de resultaten bespreken.

In de volgende tabel wordt er een overzicht van de resultaten van de regressies gegeven. De gedetailleerde regressies vindt u in bijlage 11. Eerst volgt een overzicht van de resultaten met betrekking tot de afhankelijke variabele TWOverWN2011:

Tabel 22: Regressie TWOverWN2011 (Eigen onderzoek)

Afhankelijke variabele: TWOverWN2011					
Regressors	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
In_Age	15,387** (7,424)	17,657** (7,393)	14,217* (7,510)	14,183* (7,571)	15,097** (7,727)
In_SizeWN	-11,296*** (3,161)	-11,498*** (3,118)	-12,671*** (3,178)	-12,395*** (3,164)	-12,124*** (3,292)
Bouw	-1,476 (10,604)	-2,108 (10,684)	-6,181 (10,718)	-0,761 (10,616)	-2,445 (10,872)
GrootEnDetailhandel	-20,831* (10,742)	-20,918* (10,622)	-21,660** (10,731)	-13,798 (11,281)	-18,912* (10,996)
Diensten	-2,763 (10,118)	-0,810 (10,167)	-3,991 (10,143)	-3,335 (10,161)	-2,678 (10,458)
FamilyBasedBrandIdentity	-0,364 (0,587)	-9,059** (3,924)	-4,237** (1,712)	-3,389** (1,365)	-2,200 (1,539)
Human Capital		-5,652** (2,812)			
ProductInnovatie			-3,552** (1,518)		
ProcesInnovatie				-3,999** (1,977)	
OrganisatieInnovatie					-1,714 (1,920)
FamilyBasedBrandIdentity _HumanCapital		0,324** (0,144)			
FamilyBasedBrandIdentity _ProductInnovatie			0,180** (0,074)		
FamilyBasedBrandIdentity _ProcesInnovatie				0,203** (0,083)	
FamilyBasedBrandIdentity _OrganisatieInnovatie					0,120 (0,093)
Intercept	68,908** (29,953)	214,445*** (78,130)	157,003*** (47,009)	123,249*** (38,647)	99,017** (38,754)
Summary Statistics					
F-statistic	3,088***	3,031***	3,128***	3,175***	2,567**
SER	39,130	38,563	38,584	38,605	39,211
R ²	0,148	0,188	0,194	0,198	0,165
Adjusted R ²	0,100	0,126	0,132	0,136	0,101
* p < 0.1; ** p < 0.05, *** p < 0.01; standaardfout gerapporteerd tussen haakjes					

In tabel 23 vindt u een overzicht van de resultaten waarbij als afhankelijke variabele NROAvrbel2011 werd gebruikt:

Tabel 23: Regressie NROAvrbel2011 (Eigen onderzoek)

Afhankelijke variabele: NROAvrbel2011					
Regressors	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
In_Age	1,092 (1,690)	1,401 (1,711)	1,406 (1,742)	1,1414 (1,764)	1,303 (1,761)
In_SizeWN	0,135 (0,725)	0,100 (0,728)	0,148 (0,743)	0,066 (0,745)	0,163 (0,757)
Bouw	3,504 (2,441)	3,619 (2,497)	3,520 (2,516)	3,670 (2,507)	3,762 (2,514)
GrootEnDetailhandel	0,695 (2,475)	0,761 (2,488)	0,496 (2,523)	1,081 (2,667)	0,819 (2,548)
Diensten	-0,039 (2,328)	0,364 (2,380)	0,114 (2,383)	0,065 (2,400)	0,417 (2,424)
FamilyBasedBrandIdentity	-0,021 (0,135)	-1,153 (0,919)	-0,081 (0,403)	-0,330 (0,322)	-0,367 (0,357)
Human Capital		-0,815 (0,658)			
ProductInnovatie			-0,174 (0,357)		
ProcesInnovatie				-0,487 (0,466)	
OrganisatieInnovatie					-0,487 (0,444)
FamilyBasedBrandIdentity _HumanCapital		0,042 (0,034)			
FamilyBasedBrandIdentity _ProductInnovatie			0,001 (0,017)		
FamilyBasedBrandIdentity _ProcesInnovatie				0,020 (0,020)	
FamilyBasedBrandIdentity _OrganisatieInnovatie					0,023 (0,022)
Intercept	0,098 (6,803)	21,078 (18,295)	2,944 (10,933)	5,735 (9,099)	6,265 (8,913)
Summary Statistics					
F-statistic	0,492	0,565	0,572	0,512	0,509
SER	9,01767	9,03527	9,07302	9,13017	9,09014
R ²	0,027	0,041	0,042	0,038	0,037
Adjusted R ²	-0,027	-0,031	-0,031	-0,036	-0,036
* p < 0.1; ** p < 0.05, *** p < 0.01; standaardfout gerapporteerd tussen haakjes					

7.2.2 Family-based Brand Identity

a. Afhankelijke: TWOverWN2011

In tegenstelling tot onze verwachtingen zien we in het eerste model dat de afhankelijke variabele FamilyBasedBrandIdentity een negatieve invloed heeft op de financiële prestatie. De coëfficiënt is namelijk negatief ($\beta = -0.364$; $SD = 0.587$). Maar deze coëfficiënt is niet significant. Hypothese acht, die stelde dat het promoten van de

familiebedrijf identiteit de financiële prestatie positief beïnvloedt, kan dus niet aanvaard worden.

Als we dan kijken naar model 2 zien we dat deze coëfficiënt ($\beta = -9.059$; $SD = 3.924$), en die van de variabele HumanCapital ($\beta = -5.652$; $SD = 2.812$) wel significant zijn op het 5% niveau. Ze zijn allebei negatief. Als we echter naar de interactievariabele kijken, zien we dat deze coëfficiënt positief is ($\beta = 0.324$; $SD = 0.144$). Dit zou dus betekenen dat indien familiebedrijven sterk focussen op het verwerven van goed personeel, het promoten van hun familiebedrijf identiteit wel een positieve invloed heeft op hun financiële prestatie. Er is dus voldoende significant bewijs om hypothese negen, dat voor familiebedrijven die sterk inzetten op het aanwerven van goed personeel, het promoten van de familiebedrijf identiteit goed zal zijn voor de financiële prestatie, te aanvaarden.

In model 3 zien we ook een negatieve coëfficiënt terugkomen voor FamilyBasedBrandIdentity ($\beta = -4.237$; $SD = 1.712$) en de variabele ProductInnovatie ($\beta = -3.552$; $SD = 1.518$). Deze variabelen zijn significant op het 5% niveau en negatief. De interactievariabele van deze twee variabelen is echter positief en ook significant op het 5% niveau ($\beta = 0.180$; $SD = 0.074$). Dit betekent hier dus ook dat, indien men een sterke focus heeft op het innoveren van producten, het promoten van de familiebedrijf identiteit een positief effect kan hebben op de financiële prestatie. We kunnen dus H10 aanvaarden op basis van ProductInnovatie.

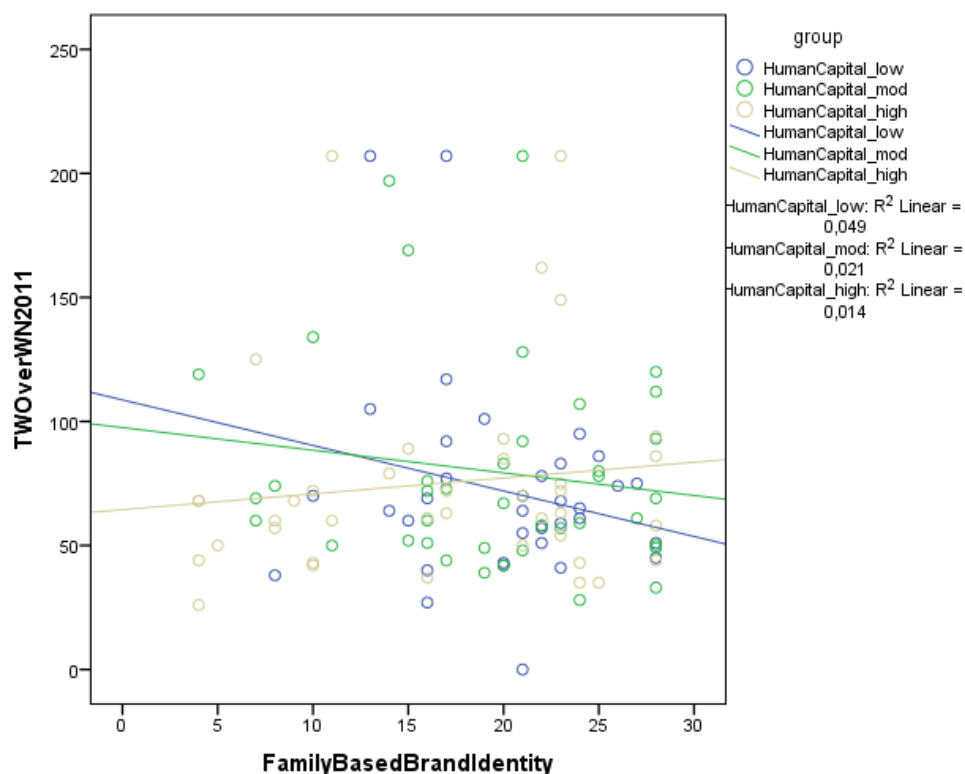
In model 4 testen we dit met de interactievariabele ProcesInnovatie. Hier zien we een negatieve coëfficiënt voor FamilyBasedBrandIdentity ($\beta = -3.389$; $SD = 1.365$) en voor ProcesInnovatie ($\beta = -3.999$; $SD = 1.977$). Deze twee coëfficiënten zijn significant op het 5% niveau. We zien ook hier dat de interactievariabele positief wordt en ook significant op het 5% niveau ($\beta = 0.203$; $SD = 0.083$). Op basis van ProcesInnovatie kan H10 dus wel aanvaard worden.

Bij het laatste model zien we dat de coëfficiënten van FamilyBasedBrandIdentity ($\beta = -2.200$; $SD = 1.539$) en OrganisatieInnovatie ($\beta = -1.714$; $SD = 1.920$) allebei negatief zijn, maar niet significant. Ook de interactievariabele ($\beta = 0.120$; $SD = 0.093$), die hier positief is, is niet significant. Er is dus geen significant bewijs om H10 te aanvaarden op basis van OrganisatieInnovatie.

b. Afhankelijke: NROAvrbel2011

We zien dat de coëfficiënt van de variabele *FamilyBasedBrandIdentity* negatief blijft, maar deze is niet significant. Ook de interactievariabelen hebben nog steeds een positieve coëfficiënt, maar verliezen hun significantie. We kunnen dus stellen dat deze afhankelijke variabele geen enkel significant verband lijkt te tonen met de onafhankelijke variabelen. Het zou kunnen dat we hier geen significante verbanden vinden doordat deze maatstaf gemakkelijker te manipuleren is door bedrijven. Het niveau van de winst kan immers 'gemanaged' worden omdat het winstcijfer medebepaald wordt door accountingbeslissingen (Vander Bouwhede, Gaeremynck & Willekens, 2000). Boekhoudnormen bieden namelijk heel wat flexibiliteit voor bedrijven. Zo kunnen bedrijven kiezen uit afschrijvingsmethodes en voorraadwaarderingsmethodes. Een potentiële drijfveer volgens de auteurs is het vermijden van het rapporteren van uitzonderlijk goede winsten en zo hogere belastingen. Het manipuleren van de maatstaf 'toegevoegde waarde over werknemers' ligt minder voor de hand en deze waarde kan dus potentieel hoger liggen voor de bedrijven.

7.2.3 Interactie van Family-based Brand Identity en Human Capital

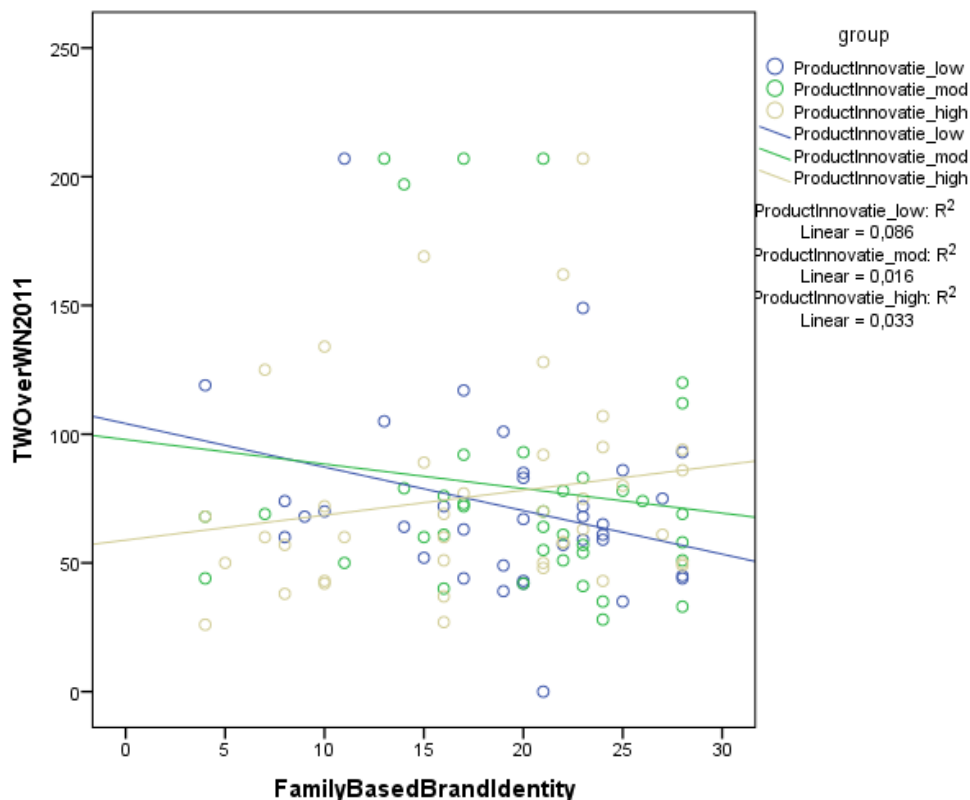


Figuur 18: Interactie-effect *FamilyBasedBrandIdentity* en *HumanCapital* (Eigen onderzoek)

Een interactie-effect is als de natuur of sterkte van de relatie tussen twee variabelen verandert als een functie van een andere variabele. We zien dat als we de correlatie berekenen, dat deze correlatie tussen FamilyBasedBrandIdentity en de financiële prestatie telkens lager is als het niveau van focus op HumanCapital stijgt. Het niveau van HumanCapital heeft dus eigenlijk een buffer-effect. Wel zien we dat de relatie tussen de financiële prestatie en het promoten van de familiebedrijf identiteit negatief is voor niveaus van lage en gemiddelde focus op HumanCapital, maar dat deze relatie positief wordt voor een hoog niveau van focus. Voor bedrijven die dus deze sterke focus hebben, kan het promoten van de familiebedrijf identiteit dus inderdaad een positief effect hebben op de financiële prestatie.

7.2.4 Interactie van Family-based Brand Identity en Innovatie

a. Productinnovatie

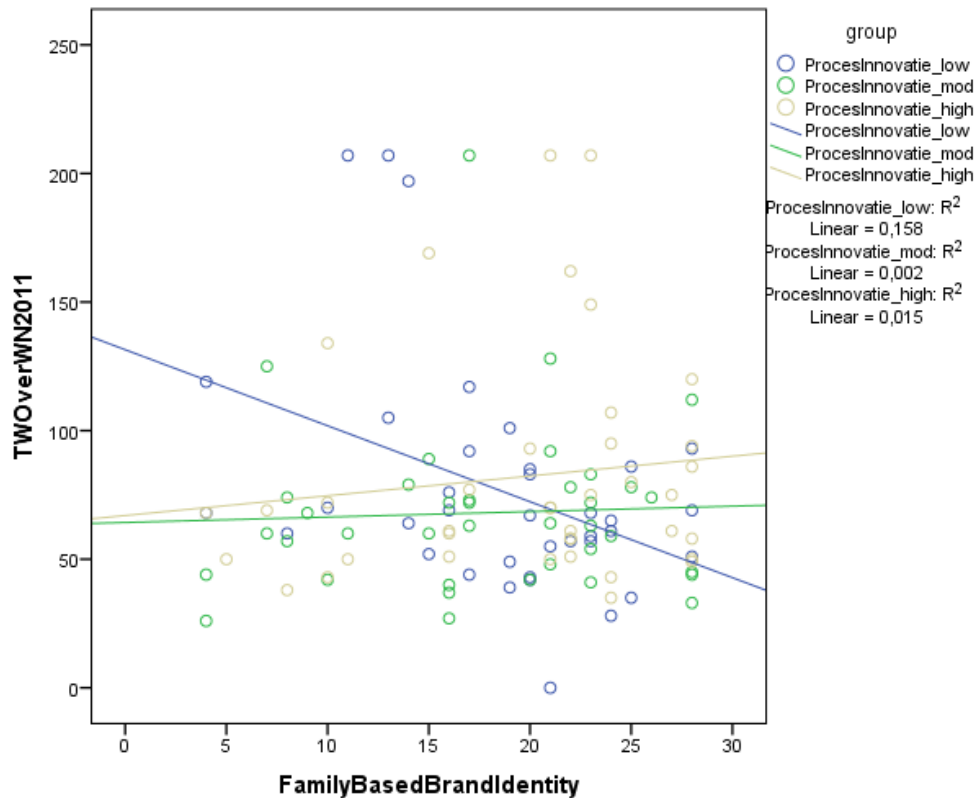


Figuur 19: Interactie-effect FamilyBasedBrandIdentity en ProductInnovatie (Eigen onderzoek)

Hier zien we dat de relatie tussen de financiële prestatie en het promoten van de familiebedrijf identiteit negatief is voor lage en gemiddelde niveaus van ProductInnovatie, maar positief wordt voor een hoog niveau van ProductInnovatie.

Bedrijven die hier sterk op focussen zullen dus een positieve relatie ervaren tussen hun financiële prestatie en het promoten van hun familiebedrijf identiteit. Verder zien we dat de correlatie het laagst is voor een gemiddeld niveau van ProductInnovatie. Ook vonden we hier significante verbanden.

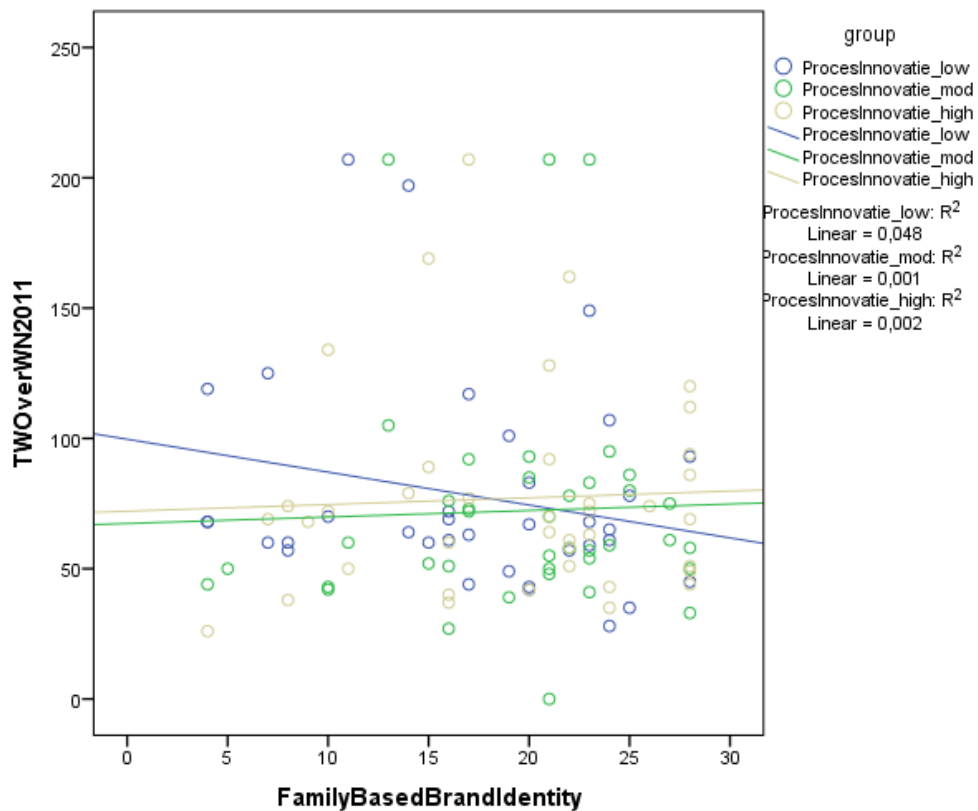
b. Procesinnovatie



Figuur 20: Interactie-effect FamilyBasedBrandIdentity en ProcesInnovatie (Eigen onderzoek)

In deze grafiek kan men zien dat de relatie al positief wordt vanaf een gemiddeld niveau van ProcesInnovatie. Indien men hier dus ook gemiddeld op focust, kan men een positieve relatie verkrijgen tussen de financiële prestatie en het promoten van de familiebedrijf identiteit. Ook hier is de correlatie voor het gemiddelde niveau het laagste. In dit model was er wel een significant verband te vinden.

c. Organisatieinnovatie



Figuur 21: Interactie-effect FamilyBasedBrandIdentity en OrganisatieInnovatie (Eigen onderzoek)

In deze grafiek kunnen we dezelfde conclusies trekken als uit de vorige, alleen zijn de verbanden hier minder sterk. De correlaties zijn veel lager en de grafieken veel vlakker. We vonden ook geen significante verbanden in dit model.

HOOFDSTUK 8: CONCLUSIES

Het doel van deze eindverhandeling is het zoeken van de invloed van de familiebedrijf reputatie op de financiële prestatie. Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden werd er enerzijds een literatuurstudie uitgevoerd en anderzijds een empirisch onderzoek. Het empirisch onderzoek bestaat uit twee delen.

Dankzij de literatuurstudie werd het antwoord op een aantal deelvragen in deze masterproef duidelijk. Familiebedrijven zijn op vele manieren te definiëren en het was nodig om een geheel te vormen van al deze verschillende definities. Het is zeker goed om een familiebedrijf te definiëren aan de hand van de mate waarin de familie het bedrijf ook als een familiebedrijf ziet, of de mate waarin zij zich verbonden voelen met het familiebedrijf. Zulke definities zijn echter moeilijk te operationaliseren, waardoor we in deze masterproef dan ook kozen voor een definitie waarbij men naar het percentage aandelen in familiale handen kijkt. Ook zagen we de verschillende redenen waarom familiebedrijven nu net uniek zijn en dus zeker interessant om te onderzoeken.

Verder hebben we ook het concept reputatie grondig onderzocht en gedefinieerd. We beschreven het reputatie paradigma en de concepten Image en Identity. Wat vooral belangrijk is, is om te kijken of er nu bepaalde gaps zijn tussen deze twee concepten. Worden familiebedrijven daadwerkelijk positief gepercipieerd? Welke eigenschappen worden dan geassocieerd met deze familiebedrijven? Dit werd onderzocht in het eerste deel van deze eindverhandeling. Bovendien zagen we in de literatuurstudie welke invloed reputatie kon hebben op verschillende stakeholders van familiebedrijven. Ook kunnen we opmaken uit de literatuurstudie dat familiebedrijven reputatie belangrijker vinden dan niet-familiebedrijven. Dit zagen we namelijk in twee belangrijke theorieën. Volgens de Organizational Identity Theory zullen familieleden zeer gemotiveerd zijn om een goede reputatie na te streven, omdat dit er voor zorgt dat familieleden zich goed voelen over wie zij zijn en wat zij doen. Zij identificeren zich met het bedrijf en willen de goede familienaam geen schade toebrengen (Dyer & Whetten, 2006). Daarnaast willen zij ook hun socioemotional wealth beschermen en daarom streven naar een goede reputatie. Door die goede reputatie kan bijvoorbeeld de familiale tewerkstelling verzekerd worden, en dit is een belangrijk socioemotional wealth doel. Een goede reputatie is immers een investering voor de toekomst en kan ervoor zorgen dat het familiebedrijf meerdere generaties meegaat (Ward & Aranoff, 1991). Een goede reputatie heeft bovendien ook allerlei andere bijkomende voordelen. Maar levert deze reputatie ook daadwerkelijk veel

voordelen op? Zoals bijvoorbeeld een betere financiële prestatie? Dit werd onderzocht in het tweede deel van het empirisch onderzoek.

Uit het eerste deel van het empirisch onderzoek kwamen een aantal interessante resultaten. We zagen dat de respondenten het familiebedrijf significant een hogere score gaven inzake emotionele aantrekkelijkheid. Dit betekent dat de respondenten een beter gevoel hadden bij het familiebedrijf, er meer bewondering en respect voor hadden, en er meer vertrouwen in hadden. Om de resultaten extra te controleren werd na de Independent T-testen ook een regressieanalyse uitgevoerd, waarbij er werd gecontroleerd op leeftijd, geslacht en woonplaats. De resultaten bleven significant. Dit komt overeen met eerder onderzoek van Carrigan en Buckley (2008) dat suggereerde dat familiebedrijven inderdaad een superieure reputatie hebben, doordat zij gepercipieerd worden als betrouwbaarder. Het zou kunnen dat de respondenten een speciale behandeling verwachten indien ze met een familiebedrijf in zee gaan, en daarvoor zijn zij bereid om hun aankopen te herhalen, een hogere prijs te betalen en een lange termijn relatie op te bouwen. We zien dus dat het promoten van familiebedrijf identiteit op basis van dit vlak zeker voordelen kan opleveren. Familiebedrijven zitten dus wel degelijk bij het rechte eind indien zij denken dat consumenten hen meer vertrouwen en op dit vlak is er dus geen sprake van een gap tussen Image en Identity. Familiebedrijven verwachten dat zij beter gepercipieerd worden, en zullen dan hun familiebedrijf identiteit ook gebruiken om hier voordelen uit te genereren. Dit levert hun bijvoorbeeld voordelen op inzake de persoonlijke motivatie van de familieleden. We zagen namelijk bij de Organizational Identity Theory dat een goede reputatie kan zorgen voor een differentiatie tussen het familiebedrijf en andere bedrijven. Hierdoor zullen familieleden zich goed voelen over zichzelf (Deephouse & Jaskiewicz, 2013).

Verder zagen we ook dat het familiebedrijf een significant hogere score ontving op de vraag hoe waarschijnlijk het was voor de respondenten dat zij voor dit bedrijf zouden kiezen. We zouden dus eigenlijk de hypothese betreffende de algemene perceptie of reputatie kunnen aanvaarden op basis van deze maatstaf. De andere hypothesen bleken echter niet significant. We kunnen deze bevindingen verklaren indien we het onderzoek van Binz et al. (2013) bekijken. Zij pasten het RQ van Fombrun en Van Riel (2004) aan, en vonden dat de voorkeur van consumenten voor een familiebedrijf positief beïnvloed werd door de 'Relational Qualities' die zij associëren met familiebedrijven. Deze relationele kwaliteiten zijn onder meer het betrouwbaar zijn, het ondersteunen van goede doelen of geven om het milieu. Door op deze kwaliteiten te bouwen, zouden familiebedrijven zich kunnen differentiëren van niet-familiebedrijven. De zogenaamde

'Business Qualities' zoals het innovatief zijn, kwaliteit van producten en diensten of goede prestaties leveren zijn eerder factoren die sowieso in orde moeten zijn volgens de consumenten, en die geen sterke invloed uitoefenen op de voorkeur. Dit zou dus een verklaring kunnen zijn waarom de andere hypothesen niet ondersteund werden; dit zijn namelijk kenmerken van bedrijven die volgens de consument in orde moeten zijn in elk bedrijf. Indien familiebedrijven eerder focussen op die zachte en relationele karakteristieken, kunnen zij pas een voordeel inzake reputatie behalen. Het promoten van de familiebedrijf identiteit kan er dus eigenlijk wel voor zorgen dat consumenten overtuigd worden om voor hun product te kiezen, gebaseerd op die specifieke gepercipieerde karakteristieken van de verkoper (Craig et al., 2008; Binz et al., 2013).

Daarnaast vonden we in het tweede deel van het empirisch onderzoek ook een aantal belangwekkende resultaten, met gebruik van de afhankelijke variabele die de toegevoegde waarde over werknemers in 2011 meet. We vonden een negatieve invloed van het promoten van de familiebedrijf identiteit op de financiële prestatie, hier gemeten als de toegevoegde waarde per werknemer. Deze coëfficiënt was echter niet significant. Dit komt overeen met het onderzoek van Craig et al. (2008). Hun hypothese werd hier ook niet ondersteund en vertoonde ook een negatieve coëfficiënt. Er kunnen volgens de auteurs namelijk directe en indirecte linkers zijn tussen de family-based brand identity en de financiële prestatie van een bedrijf. Directe linkers zijn er als de brand identity direct de prestaties beïnvloedt, zonder invloed van organisationele acties (zoals het ontwikkelen van een focus op consumenten). Maar indien er een verschuiving plaatsvindt in de gedragingen van klanten, kan dit invloed hebben op de prestaties, ongeacht of men de identity promoot of niet. Indirecte effecten zijn het gevolg van mediatie van een derde variabele. De family-based brand identity leidt namelijk tot een gevolg (prestatie) door een interveniërende variabele, zoals de competitieve focus die het bedrijf voert. Dit kan een focus op consumenten of op producten zijn. Het promoten van de familiebedrijf identiteit zorgt dus niet voor een direct effect op de financiële prestatie, maar beïnvloedde volgens hen de competitieve oriëntatie van het bedrijf, namelijk hun consument-georiënteerde oriëntatie. Dit betekent dat zij goede relaties willen opbouwen met hun consumenten op een unieke manier die zo voor een effect op de financiële prestatie zorgt. Ook Miller, Le Breton-Miller en Scholnick (2008) zagen dat familiebedrijven veel waarde hechten aan het opbouwen van sterke, duurzame connecties met consumenten. Wij vonden dus geen direct effect van het promoten van de familiebedrijf identiteit op de financiële prestatie maar het zou wel kunnen dat het promoten van hun familiebedrijf identiteit een effect heeft op hoe het familiebedrijf zich gedraagt ten opzichte van de consument, en dat dit een effect heeft op de financiële prestatie.

Een belangrijk significant resultaat dat we wel zagen, was dat familiebedrijven die sterk inzetten op hoog gekwalificeerd personeel, wel voordeel halen uit die relatie tussen het promoten van de familiebedrijf identiteit en de financiële prestatie. Het human capital van familiebedrijven is dus een duidelijke moderator van deze relatie. Dit kan verklaard worden met het onderzoek van Hitt et al. (2001) waar de auteurs ontdekten dat de potentiële klanten van een familiebedrijf vaak de kwaliteit kunnen zien van de werknemers van het bedrijf en zo de service voorspellen die ze kunnen verwachten. Bovendien kunnen familiebedrijven die sterk inzetten op het aanwerven van personeel, de negatieve percepties die kunnen heersen in verband met nepotisme of gelimiteerde carrièrekansen wegvegen. Dan zal het promoten van de familiebedrijf identiteit ervoor zorgen dat familiebedrijven sneller aan goed gekwalificeerd personeel kan geraken. Ook zagen we het effect van twee andere belangrijke modererende variabelen: productinnovatie en procesinnovatie. We zagen dat indien familiebedrijven sterk focussen op deze soorten innovatie, het promoten van de familiebedrijf identiteit een significante positieve invloed heeft op de financiële prestatie. Dit zou bijvoorbeeld kunnen betekenen dat mensen een innovatief product of proces eerder een kans gaan geven als het van een familiebedrijf komt, doordat ze hier meer vertrouwen in hebben. Het standpunt van Greve (2009) dat innovatie de centrale drijver is van het vermogen van een bedrijf om competitieve voordelen te genereren kan dus best kloppen. In een onderzoek van Craig en Moores (2006) kwam men bovendien tot de conclusie dat gevestigde familiebedrijven een aanzienlijk belang plaatsten op innovatie praktijken en strategie. Zelfs voor familiebedrijven in traditionele industrieën, bleef innovatie belangrijk. Het kan dus zeker zijn dat familiebedrijven ook weten dat indien zij veel belang hechten aan innovatie, dit een positief effect kan hebben op de financiële prestatie via het promoten van hun familiebedrijf identiteit.

We zagen in de Socioemotional Wealth Theory dat doordat familieleden zich verbonden voelen met het bedrijf, en er een sterke family identity heerst, zij geneigd zullen zijn om niet-financiële doelen na te streven die hun helpen een goede reputatie te verkrijgen, om zo hun socioemotional wealth te kunnen beschermen (Zellweger et al., 2011). Indien we het promoten van de familiebedrijf identiteit ook als zo'n uiting van het beschermen van die socioemotional wealth bekijken, kunnen we stellen dat dit niet zo slecht is voor een familiebedrijf. Uit onze resultaten blijkt immers dat consumenten eerder voor een familiebedrijf kiezen. Deephouse en Jaskiewicz (2013) stellen dat het bouwen en behouden van een gunstige reputatie een belangrijk socioemotional wealth doel is. Maar doordat familiebedrijven hun reputatie zo belangrijk vinden, zullen zij misschien bepaalde

projecten die winstgevend maar ook bijvoorbeeld slecht voor de maatschappij zijn, afwijzen. Berrone et al. (2010) omschrijven het goed als volgt:

When the family firm faces a choice between an action that would reduce economic risk but cause a loss in socioemotional wealth, and an alternative that would protect the family's socioemotional wealth (but with uncertain economic benefits), it will tend to favor the latter. (p.106)

Hierdoor kan het zijn dat, desondanks consumenten eerder voor het bedrijf kiezen door die goede reputatie, een direct positief effect op de financiële prestatie niet zichtbaar is. Door bijvoorbeeld te investeren in de controle van milieuvervuiling, komt er ook druk te staan op de financiële prestatie (Berrone et al., 2010). Voor innovatieve of sterk personeelsgerichte bedrijven, is het uiten van die bescherming van de socioemotional wealth, echter wel positief. Is er dan misschien ook een verband tussen innovatie, human capital en socioemotional wealth in bedrijven? Het zou bijvoorbeeld kunnen dat, doordat innovatieve bedrijven nieuwe manieren vinden om de controle op milieuvervuiling op een efficiënte manier uit te voeren, zij wel een positief effect ondervinden van het promoten van de familiebedrijf identiteit, en dus ook van het beschermen van socioemotionele wealth.

Eventuele beperkingen van dit onderzoek zijn er natuurlijk ook. Er werd bijvoorbeeld geen rekening gehouden met de economische situatie. Volgens Binz et al. (2013) kan de huidige gunstige perceptie van familiebedrijven door respondenten ook komen door een verlies aan vertrouwen in het economische systeem, veroorzaakt door een ineenstorting van grote, beursgenoteerde bedrijven. De gevolgen van de economische crisis worden door velen namelijk nog steeds gevoeld. Verder hebben we het RQ van Fombrun en Van Riel nu slechts gebruikt om de visie van één type stakeholder te bekijken, namelijk die van consumenten. Toekomstig onderzoek zou kunnen nagaan wat er precies gebeurt indien ook visies van andere stakeholders toegevoegd worden, zoals de leveranciers, de werknemers of investeerders van bedrijven. Het is volgens Chun (2005) eigenlijk beter om een maatstaf te gebruiken die rekening houdt met de visies van verschillende stakeholders; zo vormt hij namelijk ook de definitie van reputatie. Bovendien werden hier enkel de studenten van de Universiteit Hasselt onderzocht. Dit zorgt natuurlijk voor enige beperkingen inzake de generaliseerbaarheid van de studie doordat dit zo'n specifieke doelgroep is. Verder is een belangrijke bemerking dat familiebedrijven ook anders gepercipieerd worden naargelang de sector of land waarin ze zich bevinden. We hebben hier nu enkel de perceptie in de bouwsector in België onderzocht. Het zou ook interessant

zijn om deze bevindingen na te kijken voor andere sectoren of landen. Daarnaast hebben we gezien dat het promoten van de familiebedrijf identiteit voordelig kan zijn voor bepaalde soorten bedrijven, maar een interessante bijkomende vraag zou kunnen nagaan op welke manier deze bedrijven deze identiteit nu het best promoten. Via welke kanalen kan men het best adverteren of promotie maken? Het onderzoek naar familiebedrijven kan dus zeker nog aangevuld worden met antwoorden op deze en nog andere vragen.

LIJST VAN FIGUREN

<i>Figuur 1: Aantal familiebedrijven in België en enkele Europese landen (Lambrecht & Molly, 2011; FBN International, 2008)</i>	<i>11</i>
<i>Figuur 2: Family Business Universe (Astrachan & Shanker, 2003)</i>	<i>18</i>
<i>Figuur 3: De F-PEC schaal (Astrachan et al., 2002)</i>	<i>19</i>
<i>Figuur 4: Relatie tussen de heterogeniteit en 'immobility', de eigenschappen van resources en het duurzaam competitief voordeel (Barney, 1991)</i>	<i>22</i>
<i>Figuur 5: Een resource-based framework voor strategische analyse (Habbershon & Williams, 1999)</i>	<i>23</i>
<i>Figuur 6: Relaties tussen reputatie, organisatiecultuur, menselijk kapitaal en netwerken (Huybrechts et al., 2011)</i>	<i>26</i>
<i>Figuur 7: Belangrijkste elementen van reputatie (Chun, 2005).</i>	<i>32</i>
<i>Figuur 8: Scheiding van het concept corporate reputation (Barnett et al., 2006)</i>	<i>33</i>
<i>Figuur 9: Reputaties zijn als magneten: ze vergemakkelijken het aantrekken van resources voor bedrijven. (Fombrun & Van Riel, 2004a)</i>	<i>37</i>
<i>Figuur 10: Conceptueel model (Eigen onderzoek)</i>	<i>52</i>
<i>Figuur 11: Frequenties familiebedrijf en niet-familiebedrijf (Eigen onderzoek)</i>	<i>54</i>
<i>Figuur 12: Geslacht respondenten (Eigen onderzoek)</i>	<i>63</i>
<i>Figuur 13: Leeftijd respondenten (Eigen onderzoek)</i>	<i>64</i>
<i>Figuur 14: Faculteit respondenten (Eigen onderzoek)</i>	<i>64</i>
<i>Figuur 15: Woonplaats respondenten (Eigen onderzoek)</i>	<i>65</i>
<i>Figuur 16: Scree plot KIZOK (Eigen onderzoek)</i>	<i>68</i>
<i>Figuur 17: Cook's Distance (Eigen onderzoek)</i>	<i>73</i>

<i>Figuur 18: Interactie-effect FamilyBasedBrandIdentity en HumanCapital (Eigen onderzoek)</i>	86
<i>Figuur 19: Interactie-effect FamilyBasedBrandIdentity en ProductInnovatie (Eigen onderzoek)</i>	87
<i>Figuur 20: Interactie-effect FamilyBasedBrandIdentity en ProcesInnovatie (Eigen onderzoek)</i>	88
<i>Figuur 21: Interactie-effect FamilyBasedBrandIdentity en OrganisatieInnovatie (Eigen onderzoek)</i>	89

LIJST VAN TABELLEN

<i>Tabel 1: Unieke resources van familiebedrijven (Sirmon & Hitt, 2003)</i>	25
<i>Tabel 2: Verschillen tussen agency en stewardship theorie (Davis et al., 1997)</i>	27
<i>Tabel 3: Gecategoriseerde literatuur over reputatie (Fombrun en Van Riel, 1997)</i>	30
<i>Tabel 4: Reputatie paradigma – Three Schools of Thought (Chun, 2005)</i>	31
<i>Tabel 5: Gelijkenissen tussen Fortune AMAC en RQ (Chun, 2005)</i>	40
<i>Tabel 6: KMO en Bartlett's Test Reputatie (Eigen onderzoek)</i>	61
<i>Tabel 7: Cronbach's Alpha Dimensies Reputatie (Eigen onderzoek)</i>	62
<i>Tabel 8: Frequenties dimensies (Eigen onderzoek)</i>	65
<i>Tabel 9: Correlatietabel Reputatie (Eigen Onderzoek)</i>	66
<i>Tabel 10: KMO en Bartlett's Test KIZOK database (Eigen onderzoek)</i>	67
<i>Tabel 11: Beschrijvende statistieken KIZOK (Eigen onderzoek)</i>	71
<i>Tabel 12: Frequenties sector (Eigen onderzoek)</i>	71
<i>Tabel 13: Correlatietabel KIZOK (Eigen onderzoek)</i>	72
<i>Tabel 14: Regressie Emotionele Aantrekkelijkheid (Eigen onderzoek)</i>	78
<i>Tabel 15: Regressie Producten en Diensten (Eigen onderzoek)</i>	78
<i>Tabel 16: Regressie Visie en Leiderschap (Eigen onderzoek)</i>	79
<i>Tabel 17: Regressie Arbeidsomgeving (Eigen onderzoek)</i>	79
<i>Tabel 18: Regressie Maatschappelijke Verantwoordelijkheid (Eigen onderzoek)</i>	80
<i>Tabel 19: Regressie Financiële Prestaties (Eigen onderzoek)</i>	80
<i>Tabel 20: Regressie Reputatie (Eigen onderzoek)</i>	81

<i>Tabel 21: Regressie Algemene Score Bedrijf (Eigen onderzoek)</i>	<i>81</i>
<i>Tabel 22: Regressie TWOverWN2011 (Eigen onderzoek)</i>	<i>83</i>
<i>Tabel 23: Regressie NROAvrbel2011 (Eigen onderzoek)</i>	<i>84</i>

LIJST VAN GERAADPLEEGDE WERKEN

- Anderson, R., & Reeb, D. (2003). Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 58(3), 1301-1328.
- Ang, J.S., Cole, R.A., & Lin, J.W. (2000). Agency costs and ownership structure. *Journal of Finance*, 55, 81-106.
- Astrachan, J.H., Klein S.B., & Smyrnios, K.X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-58.
- Astrachan, J.H., & Kolenko, T.A. (1994). A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices. *Family Business Review*, 7(3), 251-262.
- Astrachan, J.H., & Shanker, M.C. (2003). Family businesses' contribution to the U.S. economy: a closer look. *Family Business Review*, 16(3), 211-219.
- Barnett, M.L., Jermier, J.M., & Lafferty, B.A. (2006) Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*, 9(1), 26-38.
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barontini, R., & Caprio, L. (2006). The Effect of Family Control on Firm Value and Performance – Evidence from Continental Europe. *European Financial Management*, 12(5), 689-723.
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia L.R., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional Wealth and Corporate Responses to Institutional Pressures: Do Family-Controlled Firms Pollute Less? *Administrative Science Quarterly*, 55, 82-113.
- Binz, C., Hair, J.F., Pieper, T.M., & Baldauf, A. (2013). Exploring the effect of distinct family firm reputation on consumers' preferences. *Journal of Family Business Strategy*, 4, 3-11.
- Block, J. (2010). Family Management, Family Ownership, and Downsizing: Evidence From S&P 500 Firms. *Family Business Review*, 23(2), 109-130.

Brokaw, L. (1992). Why family businesses are best. *Inc*, 14(3), 72-81.

Buckley, J. (2006) Ethical behaviour and family-owned firms: why would I do business with you? Family business from the Irish consumer's perspective. *Paper presented at IFERA 6th Annual Research Conference. 22-24 March, 2006.* University of Jyväskylä, School of Business and Economics, Finland.

Carrigan, M., & Buckley, J. (2008). 'What's so special about family business?' An exploratory study of UK and Irish consumer experiences of family businesses. *International Journal of Consumer Studies*, 32, 656-666.

Chrisman, J.J., Chua, J.H., & Litz, R. (2003). Extending the theoretical horizons of family business research. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 27, 331-338.

Chrisman, J.J., Chua, J.H., & Sharma, P. (1996). *A Review and Annotated Bibliography of Family Business Studies*. Boston: Kluwer.

Chrisman, J.J., Chua J.H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(5), 555-576.

Chua, J.H., Chrisman J.J, & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(4), 19-39.

Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 91-109.

Cooper, M.J, Upton N., & Seaman, S. (2005). Customer Relationship Management: A Comparative Analysis of Family and Nonfamily Business Practices. *Journal of Small Business Management*, 43(3), 242-256

Craig, J.B., Dibrell, C., & Davis, P.S. (2008). Leveraging family-based brand identity to enhance firm competitiveness and performance in family business. *Family Business Review*, 46(3), 351-371.

Craig, J.B., & Moores, K. (2006). A 10-Year Longitudinal Investigation of Strategy, Systems, and Environment on Innovation in Family Firms. *Family Business Review*, 19(1), 1-10.

- Craig, J.B., Moores, K., Howorth, C., & Poutziouris, P. (2009). Family business research at a tipping point threshold. *Journal of Management and Organization*, 15(3), 282-293.
- Davis, J.H., & Allen M.R., & Hayes, H.D. (2010) Is Blood Thicker Than Water? A Study of Stewardship Perceptions in Family Business. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34(6), 1093-1116.
- Davis, J.H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
- Davis, S.M. (2000). "The Power of the Brand," *Strategy and Leadership*, 28(4), 4-20.
- Deephouse, D.L., & Jaskiewicz, P. (2013). Do Family Firms have Better Reputations Than Non-Family Firms? An Integration of Socioemotional Wealth and Social Identity Theories. *Journal of Management Studies*, 50(3), 337-360.
- Dunn, B. (1995). Success themes in Scottish family enterprises: Philosophies and practices through the generations. *Family Business Review*, 8, 17-28.
- Dyer, W.G. (2006). Examining the "Family Effect" on Firm Performance. *Family Business Review*, 19(4), 253-273.
- Dyer, W.G., & Whetten, D.A. (2006). Family firms and social responsibility: preliminary evidence from the S&P 50. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 30(6), 785-802.
- FBN International (2008). *Family Business International Monitor*. Lausanne, Zwitserland: FBN International, The Family Business Network.
- Filatotchev, I., Lien, Y. C., & Piesse, J. (2005). Corporate governance and performance in publicly listed, family-controlled firms: Evidence from Taiwan. *Asia Pacific Journal of Management*, 22(3), 257-283.
- Fombrun, C.J., & Shanley, M. (1990). What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258.
- Fombrun, C.J., & Van Riel, C.B.M. (1997). The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review*, 1, 5-13.

Fombrun, C.J., & Van Riel, C.B.M. (2004). *Reputatiemanagement: Hoe succesvolle ondernemingen bouwen aan sterke reputaties* (E. Frankemölle, Vertaling). Amsterdam, Nederland: Pearson Benelux. (Oorspronkelijk verschenen in het Engels in 2004)

Fombrun, C.J. & Van Riel, C.B.M. (2004a). *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. Upper Saddle River, New Jersey: Financial Times Prentice Hall.

Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K.T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K.J.L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.

Gray, E.R. & Balmer, J.M.T. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*, 31(5), 695-702.

Greve, H.R. (2009). Bigger and safer: The diffusion of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 30(1), 1-23.

Habbershon, T.G., & Williams, M.L. (1999). A resource-based framework for assessing strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-22.

Hair, J.F., Black, W.C., Babin B.J., & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate data analysis* (7de editie). New Jersey: Prentice Hall.

Hitt, M.A, Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective. *Academy of Management*, 44(1), 13-28.

Hoffman, J., Hoelscher, M., & Sorenson, R. (2006). Achieving Sustained Competitive Advantage: A Family Capital Theory. *Family Business Review*, 19(2), 135-145.

Huybrechts, J., Voordeckers, W., Lybaert, N., & Vandemaele, S. (2011). The distinctiveness of family firm intangibles: A review and suggestions for future research. *Journal of Management & Organization*, 17, 268-287.

Huybrechts, J., Voordeckers, W., Lybaert, N., & Vandemaele, S. (2011a). Disentangling the role of family-related factors on financial firm performance. *Doctoraatsproefschrift*, 1-173.

Iwu-Egwuonwu, R.C. (2011). Corporate Reputation & Firm Performance: Empirical Literature Evidence. *International Journal of Business and Management*, 6(4), 197-206.

Kärreman, D., & Rylander, A. (2008). Managing meaning through branding – The case of a consulting firm. *Organization studies*, 29(1), 103-125.

Kim, Y., & Gao, F.Y. (2013). Does family involvement increase business performance? Family-longevity goals' moderating role in Chinese family firms. *Journal of Business Research*, 66, 265-274.

La Porta, R., Lopez-De-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *The Journal of Finance*, 54(2), 471-517.

Lambrecht, J., & Molly, V. (2011). *Het economische belang van familiebedrijven in België*. Brussel, België: FBNet Belgium.

Lee, J. (2006). Family firm performance: further evidence. *Family Business Review*, 19(2), 103-114.

Lichtenthaler, U., & Muethel, M. (2012), The Impact of Family Involvement on Dynamic Innovation Capabilities: Evidence From German Manufacturing Firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36, 1235–1253.

Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005) Management Insights from Great and Struggling Family Businesses. *Long Range Planning*, 38, 517-530.

Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester R.H., & Canella Jr. A.A. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13, 829–858.

Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. Stagnation: an empirical comparison of small family and non-family business. *Journal of Management Studies*, 45, 51-78.

Nace-BEL (z.d.). Opgevraagd op 25 maart, 2014, via <http://statbel.fgov.be/nl/statistieken/gegevensinzameling/nomenclaturen/nacebel/>

Nunnally, J.C., & Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric Theory*. New York, NY: McGraw-Hill.

Orth, U.R., & Green M.T. (2009). Consumer Loyalty to family versus non-family business: The roles of store image, trust and satisfaction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16, 248-259.

Poza, E.J. (2010). *Family Business (3^e editie)*. Ohio: South Western.

Reed, K.K., & Lubatkin, M., & Srinivasan, N. (2006). Proposing and Testing an Intellectual Capital-Based View of the Firm. *Journal of Management Studies*, 43(4), 867-893.

Schwaiger, M. (2004). Components and Parameters of Corporate Reputation – an Empirical Study. *Schmalenbac Business Review*, 56, 46-71.

Sharma, P., Chrisman J.J., & Chua, J.H. (1997). Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1-36.

Siebels, J.F., & zu Knyphausen-Aufseß, D. (2012). A Review of Theory in Family Business Research: The Implications for Corporate Governance. *International Journal of Management Reviews*, 14, 280–304.

Sirmon, D.G., & Hitt, M.A. (2003). Managing resources: Linking unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 27(4), 339-358.

Stavrou, E.T., Kassinis, G., & Filotheou, A. (2007). Downsizing and stakeholder orientation among the Fortune 500: Does family ownership matter? *Journal of Business Ethics*, 72(2), 149-162.

Stock, J.H., & Watson, M.M. (2012). *Introduction to Econometrics (3^{de} editie)*. Essex, England: Pearson Education Limited.

Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2007). *Using Multivariate Statistics (5^{de} editie)*, Needham Heights, MA, USA: Pearson Education.

Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9, 199-208.

Van den Berghe, L.A.A., & Carchon, S. (2002). Corporate Governance Practices in Flemish Family Businesses. *Corporate Governance: An International Review*, 10(3), 225–245.

Vander Bouwhede, H., Gaeremynck, A., & Willekens, M. (2000) Drijfveren voor winstmanagement voor Belgische beurs en niet-beursgenoteerde bedrijven. *Tijdschrift voor Economie en Management*, 45(3), 367-386.

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

Ward, J.L., & Aronoff, C.E. (1991) Trust gives you the advantage. *Nation's Business*, 79(8), 42-45.

Westhead, P., & Howorth, C. (2006). Ownership and management issues associated with family firm performance and company objectives. *Family Business Review*, 19(4), 301–316.

Zahra, S., Neubaum, D., & Huse, M. (2000). Entrepreneurship in Medium-Size Companies: Exploring the Effects of Ownership and Governance Systems. *Journal of Management*, 26(5), 947-976.

Zellweger, T.M., Eddleston, K.A., & Kellermanns, F.W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1, 54-63.

Zellweger, T.M., Kellermanns, F.W., Eddleston K.A., & Memili, E. (2012). Building a family firm image: How family firms capitalize on their family ties. *Journal of Family Business Strategy*, 3, 239-250.

Zellweger, T.M., Nason, R.S., Nordqvist, M., & Brush, C.G. (2011). Why Do Family Firms Strive for Nonfinancial Goals? An Organizational Identity Perspective. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 37, 229–248.

BIJLAGEN

Bijlage 1: Vragenlijst

Enquête 1

Stel je de volgende situatie voor:

Je bent afgestudeerd en woont al enkele jaren samen in een appartement met je vriend of vriendin. Nu zijn jullie echter een mooi huisje tegengekomen dat precies in jullie budget past. Het heeft echter wel nog wat restauratiewerk nodig. Jullie gaan op zoek naar een bedrijf dat jullie hierbij kan helpen en komen terecht bij het volgende:

Janssen NV is een Belgisch bouwbedrijf dat reeds in 1984 opgericht werd. Het bedrijf is gespecialiseerd in het voegwerk en restauratiewerk van alle soorten huizen of appartementen gelegen in Vlaanderen en Wallonië. De jaarlijkse omzet bedraagt 15 miljoen euro en in totaal stelt men 55 personen te werk die in een ploegenstelsel werken. Het bedrijf is een middelgrote, niet-beursgenoteerde NV. De oprichter is tot op heden nog gedelegeerd bestuurder, maar is bezig met de voorbereiding van zijn zoon als opvolger van het bedrijf. Het bedrijf is klaar voor de 2de generatie en ook de zoon ziet zijn nieuwgeboren dochter ooit in het bedrijf stappen. Verder werken er ook al enkele neven en nichten in het bedrijf.

Let op: hierna krijg je deze beschrijving van het bedrijf niet meer te zien.

Met het bedrijf Janssen NV in gedachten, in welke mate ben je het eens met de volgende stellingen:

Emotionele aantrekkelijkheid

1. Ik heb een goed gevoel over dit bedrijf.
2. Ik bewonder en respecteer dit bedrijf.
3. Ik vertrouw dit bedrijf.

Producten en diensten

4. Ik verwacht dat dit bedrijf achter zijn producten en diensten staat.

5. Ik verwacht dat dit bedrijf innovatieve producten en diensten ontwikkelt.
6. Ik verwacht dat dit bedrijf producten en diensten van een hoge kwaliteit aanbiedt.
7. Ik verwacht dat dit bedrijf producten en diensten met een goede prijs-kwaliteitsverhouding aanbiedt.

Visie en leiderschap

8. Ik verwacht dat dit bedrijf excellent leiderschap heeft.
9. Ik verwacht dat dit bedrijf een duidelijke toekomstvisie heeft.
10. Ik verwacht dat dit bedrijf opportuniteiten in de markt herkent en er gebruik van maakt.

Arbeidsomgeving

11. Ik verwacht dat dit bedrijf goed gemanaged is.
12. Ik verwacht dat dit bedrijf een goed bedrijf is om voor te werken.
13. Ik verwacht dat dit een bedrijf is dat goede werknemers zou hebben.

Maatschappelijke verantwoordelijkheid

14. Ik verwacht dat dit bedrijf goede doelen steunt.
15. Ik verwacht dat dit bedrijf milieuvriendelijk is.
16. Ik verwacht dat dit bedrijf een hoge standaard heeft met betrekking tot het behandelen van mensen.

Financiële prestaties

17. Ik verwacht dat dit bedrijf een sterke reputatie heeft in verband met winstgevendheid.
18. Ik verwacht dat het weinig risico inhoudt om in dit bedrijf te investeren.
19. Ik verwacht dat dit bedrijf de neiging heeft beter te presteren dan concurrenten.

20. Ik verwacht dat dit bedrijf sterke vooruitzichten voor toekomstige groei heeft.

Algemene score bedrijf

21. Op een schaal van 0 tot 10, hoe waarschijnlijk is het dat je voor dit bedrijf kiest?

Algemene vragen

22. Wat is je geslacht?

23. Wat is je geboortjaar?

24. Wat is de postcode van je woonplaats?

25. Ben je een student aan de Universiteit Hasselt?

26. Welke studierichting volg je momenteel?

Enquête 2

Stel je de volgende situatie voor:

Je bent afgestudeerd en woont al enkele jaren samen in een appartement met je vriend of vriendin. Nu zijn jullie echter een mooi huisje tegengekomen dat precies in jullie budget past. Het heeft echter wel nog wat restauratiewerk nodig. Jullie gaan op zoek naar een bedrijf dat jullie hierbij kan helpen en komen terecht bij de volgende:

Renova NV is een Belgisch bouwbedrijf dat reeds in 1984 opgericht werd. Het bedrijf is gespecialiseerd in het voegwerk en restauratiewerk van alle soorten huizen of appartementen gelegen in Vlaanderen en Wallonië. De jaarlijkse omzet bedraagt 15 miljoen euro en in totaal stelt men 55 personen te werk die in een ploegenstelsel werken. Het bedrijf is een middelgrote, niet-beursgenoteerde NV.

Let op: hierna krijg je deze beschrijving van het bedrijf niet meer te zien.

Met het bedrijf Renova NV in gedachten, in welke mate ben je het eens met de volgende stellingen:

Emotionele aantrekkelijkheid

1. Ik heb een goed gevoel over dit bedrijf.
2. Ik bewonder en respecteer dit bedrijf.
3. Ik vertrouw dit bedrijf.

Producten en diensten

4. Ik verwacht dat dit bedrijf achter zijn producten en diensten staat.
5. Ik verwacht dat dit bedrijf innovatieve producten en diensten ontwikkelt.
6. Ik verwacht dat dit bedrijf producten en diensten van een hoge kwaliteit aanbiedt.
7. Ik verwacht dat dit bedrijf producten en diensten met een goede prijs-kwaliteitsverhouding aanbiedt.

Visie en leiderschap

8. Ik verwacht dat dit bedrijf excellent leiderschap heeft.
9. Ik verwacht dat dit bedrijf een duidelijke toekomstvisie heeft.
10. Ik verwacht dat dit bedrijf opportuniteiten in de markt herkent en er gebruik van maakt.

Arbeidsomgeving

11. Ik verwacht dat dit bedrijf goed gemanaged is.
12. Ik verwacht dat dit bedrijf een goed bedrijf is om voor te werken.
13. Ik verwacht dat dit een bedrijf is dat goede werknemers zou hebben.

Maatschappelijke verantwoordelijkheid

14. Ik verwacht dat dit bedrijf goede doelen steunt.
15. Ik verwacht dat dit bedrijf milieuvriendelijk is.

16. Ik verwacht dat dit bedrijf een hoge standaard heeft met betrekking tot het behandelen van mensen.

Financiële prestaties

17. Ik verwacht dat dit bedrijf een sterke reputatie heeft in verband met winstgevendheid.

18. Ik verwacht dat het weinig risico inhoudt om in dit bedrijf te investeren.

19. Ik verwacht dat dit bedrijf de neiging heeft beter te presteren dan concurrenten.

20. Ik verwacht dat dit bedrijf sterke vooruitzichten voor toekomstige groei heeft.

Algemene score bedrijf

21. Op een schaal van 0 tot 10, hoe waarschijnlijk is het dat je voor dit bedrijf kiest?

Algemene vragen

22. Wat is je geslacht?

23. Wat is je geboortjaar?

24. Wat is de postcode van je woonplaats?

25. Ben je een student aan de Universiteit Hasselt?

26. Welke studierichting volg je momenteel?

Schaal voor het beantwoorden van vragen 1 t.e.m. 20:

Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Eerder niet akkoord	Noch akkoord, noch niet akkoord.	Eerder akkoord	Akkoord	Helemaal akkoord
-----------------------------	-----------------	---------------------------	---	-------------------	---------	---------------------

Bijlage 2: NaceBelCodes

		KBO - NACEBEL 2008
		Secties
01 - 04	A	Landbouw, bosbouw en visserij
05 - 09	B	Winning van delfstoffen
10 - 33	C	Industrie
35	D	Productie en distributie van elektriciteit, gas, stoom en gekoelde lucht
36 - 39	E	Distributie van water; afval-en afvalwaterbeheer en sanering
41 - 43	F	Bouwnijverheid
45 - 47	G	Groot-en detailhandel; reparatie van auto's en motorfietsen
49 - 53	H	Vervoer en opslag
55 - 56	I	Verschaffen van accommodatie en maaltijden
58 - 63	J	Informatie en communicatie
64 - 66	K	Financiële activiteiten en verzekeringen
68	L	Exploitatie van en handel in onroerend goed
69 - 75	M	Vrije beroepen en wetenschappelijke en technische activiteiten
77 - 82	N	Administratieve en ondersteunende diensten
84	O	Openbaar bestuur en defensie; verplichte sociale verzekeringen
85	P	Onderwijs
86 - 88	Q	Menselijke gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening
90 - 93	R	Kunst, amusement en recreatie
94 - 96	S	Overige diensten
97 - 98	T	Huishoudens als werkgever; niet-gedifferentieerde productie van goederen en diensten door huishoudens voor eigen gebruik
99	U	Extraterritoriale organisaties en lichamen

Bijlage 3: Factoranalyse Reputatie

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,894
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	2527,189
df	190
Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,681	38,405	38,405	7,681	38,405	38,405
2	1,873	9,366	47,770	1,873	9,366	47,770
3	1,641	8,206	55,976	1,641	8,206	55,976
4	1,185	5,927	61,903	1,185	5,927	61,903
5	,992	4,959	66,861			
6	,816	4,081	70,942			
7	,722	3,611	74,554			
8	,609	3,046	77,600			
9	,558	2,790	80,390			
10	,538	2,690	83,080			
11	,475	2,377	85,457			
12	,446	2,228	87,685			
13	,425	2,126	89,810			
14	,372	1,859	91,669			
15	,354	1,769	93,439			
16	,332	1,658	95,097			
17	,271	1,356	96,453			
18	,267	1,333	97,786			
19	,234	1,168	98,954			
20	,209	1,046	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
Goed gemanaged	,780					
Sterke vooruitzichten voor toekomstige groei hebben	,771					
Herkennen opportuniteiten in de markt	,760					
Excellent leiderschap	,753					
Duidelijke toekomstvisie	,722					
Sterke reputatie hebben in verband met winstgevendheid.	,634					

Beter presteren dan concurrenten.	,578					,402
Innovatieve producten en diensten	,567			,461		,306
Vertrouwen		,800				
Bewondering en respect		,765				
Goed gevoel		,756				
Goed bedrijf om voor te werken			,854			
Goede werknemers hebben			,786			
Hoge standaard heeft met betrekking tot het behandelen van mensen			,574		,410	
Hoge kwaliteit	,308			,738		
Goede prijs-kwaliteitsverhouding.			,337	,680		
Staat achter zijn producten en diensten.		,450		,613		
Goede doelen steunen					,874	
Milieuvriendelijk					,848	
Weinig investeringsrisico						,830

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Dimensie 1

Correlation Matrix

		Goed gevoel	Bewondering en respect	Vertrouwen
Correlation	Goed gevoel	1,000	,546	,685
	Bewondering en respect	,546	1,000	,608
	Vertrouwen	,685	,608	1,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,227	74,244	74,244	2,227	74,244	74,244
2	,467	15,550	89,794			

3	,306	10,206	100,000			
---	------	--------	---------	--	--	--

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
Vertrouwen	,892
Goed gevoel	,865
Bewondering en respect	,827

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Dimensie 2

Correlation Matrix

	Staat achter zijn producten en diensten.	Innovatieve producten en diensten	Hoge kwaliteit	Goede prijs-kwaliteitsverhouding.
Correlation Staat achter zijn producten en diensten.	1,000	,343	,613	,485
Innovatieve producten en diensten	,343	1,000	,486	,401
Hoge kwaliteit	,613	,486	1,000	,548
Goede prijs-kwaliteitsverhouding.	,485	,401	,548	1,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,450	61,240	61,240	2,450	61,240	61,240
2	,675	16,882	78,123			
3	,519	12,979	91,102			
4	,356	8,898	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1

Hoge kwaliteit	,860
Staat achter zijn producten en diensten.	,789
Goede prijs-kwaliteitsverhouding.	,780
Innovatieve producten en diensten	,691

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Dimensie 3

Correlation Matrix

		Excellent leiderschap	Duidelijke toekomstvisie	Herkennen opportuniteiten in de markt
Correlation	Excellent leiderschap	1,000	,565	,574
	Duidelijke toekomstvisie	,565	1,000	,587
	Herkennen opportuniteiten in de markt	,574	,587	1,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,150	71,677	71,677	2,150	71,677	71,677
2	,437	14,579	86,255			
3	,412	13,745	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
Herkennen opportuniteiten in de markt	,851
Duidelijke toekomstvisie	,847
Excellent leiderschap	,841

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Dimensie 4

Correlation Matrix

		Goed gemanaged	Goed bedrijf om voor te werken	Goede werknemers hebben
Correlation	Goed gemanaged	1,000	,393	,439
	Goed bedrijf om voor te werken	,393	1,000	,710
	Goede werknemers hebben	,439	,710	1,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,042	68,061	68,061	2,042	68,061	68,061
2	,670	22,344	90,405			
3	,288	9,595	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
Goede werknemers hebben	,889
Goed bedrijf om voor te werken	,870
Goed gemanaged	,703

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Dimensie 5

Correlation Matrix

		Goede doelen steunen	Milieuvriendelijk	Hoge standaard heeft met betrekking tot het behandelen van mensen
Correlation	Goede doelen steunen	1,000	,640	,344

Milieuvriendelijk	,640	1,000	,429
Hoge standaard heeft met betrekking tot het behandelen van mensen	,344	,429	1,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,953	65,112	65,112	1,953	65,112	65,112
2	,695	23,166	88,278			
3	,352	11,722	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
Milieuvriendelijk	,875
Goede doelen steunen	,838
Hoge standaard heeft met betrekking tot het behandelen van mensen	,696

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Dimensie 6

Correlation Matrix

	Sterke reputatie hebben in verband met winstgevendheid.	Weinig investeringsrisico	Beter presteren dan concurrenten.	Sterke vooruitzichten voor toekomstige groei hebben
Correlation				
Sterke reputatie hebben in verband met winstgevendheid.	1,000	,332	,470	,505
Weinig investeringsrisico	,332	1,000	,374	,425

Beter presteren dan concurrenten.	,470	,374	1,000	,596
Sterke vooruitzichten voor toekomstige groei hebben	,505	,425	,596	1,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,364	59,105	59,105	2,364	59,105	59,105
2	,693	17,332	76,436			
3	,546	13,638	90,074			
4	,397	9,926	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
Sterke vooruitzichten voor toekomstige groei hebben	,839
Beter presteren dan concurrenten.	,808
Sterke reputatie hebben in verband met winstgevendheid.	,751
Weinig investeringsrisico	,666

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Bijlage 4: Cronbach's Alpha Dimensies Reputatie

Dimensie 1

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha Based on	
Cronbach's Alpha	Standardized Items	N of Items
,823	,826	3

Inter-Item Correlation Matrix

	Goed gevoel	Bewondering en respect	Vertrouwen
Goed gevoel	1,000	,546	,685
Bewondering en respect	,546	1,000	,608
Vertrouwen	,685	,608	1,000

Dimensie 2

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha Based on	
Cronbach's Alpha	Standardized Items	N of Items
,769	,787	4

Inter-Item Correlation Matrix

	Staat achter zijn producten en diensten.	Innovatieve producten en diensten	Hoge kwaliteit	Goede prijs-kwaliteitsverhouding.
Staat achter zijn producten en diensten.	1,000	,343	,613	,485
Innovatieve producten en diensten	,343	1,000	,486	,401
Hoge kwaliteit	,613	,486	1,000	,548
Goede prijs-kwaliteitsverhouding.	,485	,401	,548	1,000

Dimensie 3

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha Based on	
Cronbach's Alpha	Standardized Items	N of Items
,802	,802	3

Inter-Item Correlation Matrix

	Excellent leiderschap	Duidelijke toekomstvisie	Herkennen opportuniteiten in de markt
Excellent leiderschap	1,000	,565	,574

Duidelijke toekomstvisie	,565	1,000	,587
Herkennen opportuniteiten in de markt	,574	,587	1,000

Dimensie 4

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha	
	Based on	
Cronbach's Alpha	Standardized Items	N of Items
,757	,760	3

Inter-Item Correlation Matrix

		Goed bedrijf om voor te werken	Goede werknemers hebben
	Goed gemanaged		
Goed gemanaged	1,000	,393	,439
Goed bedrijf om voor te werken	,393	1,000	,710
Goede werknemers hebben	,439	,710	1,000

Dimensie 5

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha	
	Based on	
Cronbach's Alpha	Standardized Items	N of Items
,731	,727	3

Inter-Item Correlation Matrix

		Milieuvriendelijk	Hoge standaard heeft met betrekking tot het behandelen van mensen
	Goede doelen steunen		
Goede doelen steunen	1,000	,640	,344
Milieuvriendelijk	,640	1,000	,429
Hoge standaard heeft met betrekking tot het behandelen van mensen	,344	,429	1,000

Dimensie 6

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha	
	Based on	
Cronbach's Alpha	Standardized Items	N of Items
,763	,766	4

Inter-Item Correlation Matrix

	Sterke reputatie hebben in verband met winstgevendheid.	Weinig investeringsrisico	Beter presteren dan concurrenten.	Sterke vooruitzichten voor toekomstige groei hebben
Sterke reputatie hebben in verband met winstgevendheid.	1,000	,332	,470	,505
Weinig investeringsrisico	,332	1,000	,374	,425
Beter presteren dan concurrenten.	,470	,374	1,000	,596
Sterke vooruitzichten voor toekomstige groei hebben	,505	,425	,596	1,000

Bijlage 5: Beschrijvende statistieken en multicollineariteit Reputatie

Statistics

	Emotioneel aantrekkelijkheid	Producten en Diensten	Visie en Leiderschap	Arbeidsomgeving	Maatschappelijke verantwoordelijkheid	Financiële Prestaties	Waarschijnlijkheid kiezen voor dit bedrijf	Reputatie
N Valid	290	274	272	265	261	259	258	259
Missing	0	16	18	25	29	31	32	31
Mean	15,39	20,80	14,83	15,48	12,99	18,27	6,52	97,99
Std. Deviation	2,554	3,219	2,934	2,630	2,691	3,444	1,534	13,158
Minimum	3	8	4	3	3	7	0	42
Maximum	21	28	21	21	21	28	9	140

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Leeftijd_jaren_ln	,949	1,054
	Male	,973	1,028
	Limburg	,991	1,009
	Familiebedrijf	,933	1,072

a. Dependent Variable: EmotioneleAantrekkelijkheid

Bijlage 6: Factoranalyse KIZOK database

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,866
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1739,642
	df	231
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,926	36,025	36,025	7,926	36,025	36,025
2	3,342	15,190	51,215	3,342	15,190	51,215
3	2,267	10,305	61,520	2,267	10,305	61,520
4	1,495	6,796	68,316	1,495	6,796	68,316
5	1,237	5,621	73,937	1,237	5,621	73,937
6	,723	3,285	77,222			
7	,644	2,929	80,150			
8	,566	2,573	82,723			
9	,497	2,261	84,984			
10	,458	2,081	87,065			
11	,435	1,976	89,041			
12	,385	1,749	90,790			
13	,335	1,524	92,314			
14	,299	1,358	93,672			
15	,238	1,083	94,755			
16	,233	1,061	95,817			

17	,184	,837	96,654			
18	,178	,808	97,462			
19	,173	,787	98,248			
20	,150	,682	98,930			
21	,127	,578	99,508			
22	,108	,492	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,926	36,025	36,025	4,454	20,244	20,244
2	3,342	15,190	51,215	3,329	15,133	35,377
3	2,267	10,305	61,520	3,126	14,211	49,588
4	1,495	6,796	68,316	2,989	13,585	63,173
5	1,237	5,621	73,937	2,368	10,764	73,937

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
r_fnprod	,869				
r_rnprex	,848				
r_rnprnw	,822				
r_nprcom	,810				
r_invprod	,675				,490
w_expert		,838			
w_bekw		,811			
w_idee		,754			,303
w_crea		,753			
w_best		,732			
r_fmansy	,310		,828		
r_fconc	,312		,821		
r_hrm			,785		
r_orgstr			,783		
fam_lev				,895	
fam_kla				,886	
fam_rec				,820	
fam_fin				,798	

r_copy					,691
r_invproc	,522				,668
r_fntech	,513				,645
r_pion	,530		,309		,598

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 5 iterations.

Bijlage 7: Cronbach's Alpha KIZOK database

Factor 1: Productinnovatie

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,918	,919	5

Inter-Item Correlation Matrix

	r_fnprod	r_rnprnw	r_rnprex	r_nprcom	r_invprod
r_fnprod	1,000	,766	,785	,710	,656
r_rnprnw	,766	1,000	,810	,670	,638
r_rnprex	,785	,810	1,000	,734	,650
r_nprcom	,710	,670	,734	1,000	,538
r_invprod	,656	,638	,650	,538	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
r_fnprod	15,70	35,708	,838	,707	,890
r_rnprnw	16,38	34,498	,827	,709	,891
r_rnprex	16,09	33,895	,860	,756	,884
r_nprcom	15,75	37,528	,744	,588	,908
r_invprod	16,56	35,692	,691	,491	,921

Factor 2: Human Capital

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,859	,863	5

Inter-Item Correlation Matrix

	w_bekw	w_best	w_crea	w_expert	w_idee
w_bekw	1,000	,579	,465	,632	,502
w_best	,579	1,000	,492	,558	,559
w_crea	,465	,492	1,000	,564	,675
w_expert	,632	,558	,564	1,000	,546
w_idee	,502	,559	,675	,546	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
w_bekw	19,91	11,880	,658	,482	,835
w_best	20,38	11,298	,665	,457	,832
w_crea	20,41	11,337	,682	,514	,828
w_expert	19,95	11,091	,701	,519	,823
w_idee	20,51	9,671	,703	,540	,828

Factor 3: Organisationele innovatie

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,899	,898	4

Inter-Item Correlation Matrix

	r_fmansy	r_fconc	r_orgstr	r_hrm
--	----------	---------	----------	-------

r_fmansy	1,000	,810	,724	,621
r_fconc	,810	1,000	,639	,602
r_orgstr	,724	,639	1,000	,735
r_hrm	,621	,602	,735	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
r_fmansy	11,52	18,061	,818	,728	,853
r_fconc	11,22	18,854	,768	,673	,871
r_orgstr	11,10	18,615	,788	,657	,864
r_hrm	11,31	19,746	,722	,571	,888

Factor 4: Family-based Brand Identity

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,876	,876	4

Inter-Item Correlation Matrix

	fam kla	fam lev	fam rec	fam fin
fam_kla	1,000	,827	,625	,574
fam_lev	,827	1,000	,629	,610
fam_rec	,625	,629	1,000	,569
fam_fin	,574	,610	,569	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
fam_kla	13,50	25,056	,790	,704	,818
fam_lev	13,86	24,819	,810	,720	,810
fam_rec	14,77	26,041	,688	,474	,861
fam_fin	13,49	29,158	,655	,434	,871

Factor 5: Procesinnovatie

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,841	,834	4

Inter-Item Correlation Matrix

	r_invproc	r_pion	r_fntech	r_copy
r_invproc	1,000	,674	,767	,341
r_pion	,674	1,000	,765	,420
r_fntech	,767	,765	1,000	,370
r_copy	,341	,420	,370	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
r_invproc	10,48	18,462	,734	,607	,771
r_pion	10,37	18,061	,770	,622	,754
r_fntech	10,31	17,901	,801	,702	,739
r_copy	11,04	25,165	,415	,184	,893

Factor 5: Procesinnovatie aangepast

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,895	,895	3

Inter-Item Correlation Matrix

	r_invproc	r_fntech	r_pion
r_invproc	1,000	,771	,680
r_fntech	,771	1,000	,770
r_pion	,680	,770	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
r_invproc	7,41	12,069	,771	,613	,870
r_fntech	7,24	11,628	,841	,707	,809
r_pion	7,30	12,091	,770	,611	,871

Bijlage 8: Multicollineariteit KIZOK database

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	ln_Age	,715	1,399
	ln_SizeWN	,819	1,222
	Bouw	,639	1,564
	GrootEnDetailhandel	,699	1,431
	Diensten	,597	1,674
	FamilyBasedBrandIdentity	,797	1,255
	HumanCapital	,751	1,331
	ProductInnovatie	,419	2,387
	ProcesInnovatie	,390	2,564
	OrganisatieInnovatie	,522	1,917

a. Dependent Variable: TWOverWN2011

Bijlage 9: Independent T-testen Reputatie

Emotionele aantrekkelijkheid

Group Statistics

	Familiebedrijf	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
EmotioneleAantrekkelijkheid	Familiebedrijf	199	15,96	2,102	,149
	Niet-familiebedrijf	88	14,42	2,554	,272

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means
--	---	------------------------------

									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Emotionele Aantrekkelijkheid	Equal variances assumed	3,794	,052	5,363	285	,000	1,544	,288	,978	2,111
	Equal variances not assumed			4,976	141,352	,000	1,544	,310	,931	2,158

Producten en diensten

Group Statistics

	Familiebedrijf	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ProductenEnDiensten	Familiebedrijf	189	20,95	2,795	,203
	Niet-familiebedrijf	84	20,62	3,786	,413

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
ProductenEnDiensten	Equal variances assumed	15,281	,000	,812	271	,418	,333	,411	-,475	1,142
	Equal variances not assumed			,724	124,839	,470	,333	,460	-,578	1,245

Visie en leiderschap

Group Statistics

	Familiebedrijf	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
--	----------------	---	------	----------------	-----------------

VisieEnLeiderschap	Familiebedrijf	187	14,8449	2,85539	,20881
	Niet-familiebedrijf	85	14,7882	3,11713	,33810

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
VisieEnLeiderschap	Equal variances assumed	,430	,512	,147	270	,883	,05668	,38450	-,70032	,81369
	Equal variances not assumed			,143	150,415	,887	,05668	,39738	-,72849	,84186

Arbeidsomgeving

Group Statistics

	Familiebedrijf	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Arbeidsomgeving	Familiebedrijf	182	15,70	2,351	,174
	Niet-familiebedrijf	80	15,39	2,405	,269

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Arbeidsomgeving	Equal variances assumed	,084	,773	,977	260	,329	,310	,318	-,315	,936

Equal									
variances not			,968	147,904	,334	,310	,320	-,323	,944
assumed									

Maatschappelijke verantwoordelijkheid

Group Statistics					
	Familiebedrijf	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
MaatschappelijkeVerantwoordingelijkheid	Familiebedrijf	182	13,19	2,518	,187
	Niet-familiebedrijf	78	12,65	2,837	,321

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
MaatschappelijkeVerantwoordingelijkheid	Equal variances assumed	1,562	,213	1,505	258	,134	,533	,354	-,165	1,230
	Equal variances not assumed			1,435	131,407	,154	,533	,371	-,202	1,268

Financiële prestaties

Group Statistics					
	Familiebedrijf	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
FinanciëlePrestaties	Familiebedrijf	181	18,18	3,416	,254
	Niet-familiebedrijf	78	18,46	3,522	,399

Independent Samples Test		
	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means

		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Financiële Prestaties	Equal variances assumed	,022	,883	-,598	257	,551	-,279	,467	-1,199	,641
	Equal variances not assumed			-,591	142,096	,556	-,279	,473	-1,214	,655

Reputatie

Group Statistics

	Familiebedrijf	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Reputatie	Familiebedrijf	181	98,82	12,262	,911
	Niet-familiebedrijf	77	96,78	13,684	1,559

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Reputatie	Equal variances assumed	1,549	,214	1,180	256	,239	2,038	1,728	-1,364	5,441
	Equal variances not assumed			1,129	130,365	,261	2,038	1,806	-1,535	5,612

Algemene score bedrijf

Group Statistics

	Familiebedrijf	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Waarschijnlijkheid voor dit bedrijf kiezen	Familiebedrijf	181	6,82	1,184	,088
	Niet-familiebedrijf	72	6,17	1,454	,171

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Differe nce	Std. Error Differe nce	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
Waarschijnlijk heid kiezen voor dit bedrijf	4,209	,041	3,722	251	,000	,657	,176	,309	1,004	
			3,409	110, 395	,001	,657	,193	,275	1,038	

Bijlage 10: Regressie-analyse Reputatie

Emotionele aantrekkelijkheid

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,369 ^a	,136	,122	2,142

a. Predictors: (Constant), Familiebedrijf, Limburg, Male, Leeftijd_jaren_In

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	174,707	4	43,677	9,515	,000 ^b
	Residual	1110,807	242	4,590		
	Total	1285,514	246			

a. Dependent Variable: EmotioneleAantrekkelijkheid

b. Predictors: (Constant), Familiebedrijf, Limburg, Male, Leeftijd_jaren_In

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	27,023	4,813		5,614	,000
	Leeftijd_jaren_In	-4,100	1,565	-,161	-2,620	,009

Male	-,328	,276	-,072	-1,187	,236
Limburg	,307	,419	,044	,733	,464
Familiebedrijf	1,402	,309	,280	4,534	,000

a. Dependent Variable: EmotioneleAantrekkelijkheid

Producten en diensten

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,198 ^a	,039	,023	3,082

a. Predictors: (Constant), Familiebedrijf, Limburg, Male, Leeftijd_jaren_In

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	93,969	4	23,492	2,473	,045 ^b
	Residual	2308,834	243	9,501		
	Total	2402,802	247			

a. Dependent Variable: ProductenEnDiensten

b. Predictors: (Constant), Familiebedrijf, Limburg, Male, Leeftijd_jaren_In

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	29,911	6,876		4,350	,000
	Leeftijd_jaren_In	-2,874	2,236	-,083	-1,286	,200
	Male	-1,085	,397	-,174	-2,730	,007
	Limburg	,488	,603	,051	,810	,419
	Familiebedrijf	-,079	,443	-,012	-,178	,859

a. Dependent Variable: ProductenEnDiensten

Visie en leiderschap

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,254 ^a	,064	,049	2,815

a. Predictors: (Constant), Familiebedrijf, Limburg, Male, Leeftijd_jaren_In

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	133,168	4	33,292	4,202	,003 ^b
Residual	1933,347	244	7,924		
Total	2066,514	248			

a. Dependent Variable: VisieEnLeiderschap

b. Predictors: (Constant), Familiebedrijf, Limburg, Male, Leeftijd_jaren_In

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	24,035	6,276		3,830	,000
	Leeftijd_jaren_In	-2,555	2,041	-,080	-1,252	,212
	Male	-1,371	,362	-,238	-3,783	,000
	Limburg	-,409	,551	-,046	-,744	,458
	Familiebedrijf	-,339	,403	-,054	-,840	,402

a. Dependent Variable: VisieEnLeiderschap

Arbeidsomgeving

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,226 ^a	,051	,035	2,298

a. Predictors: (Constant), Familiebedrijf, Limburg, Male, Leeftijd_jaren_In

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	68,180	4	17,045	3,229	,013 ^b
Residual	1272,149	241	5,279		
Total	1340,329	245			

a. Dependent Variable: Arbeidsomgeving

b. Predictors: (Constant), Familiebedrijf, Limburg, Male, Leeftijd_jaren_In

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	23,675	5,139		4,607	,000
	Leeftijd_jaren_In	-2,438	1,671	-,094	-1,459	,146
	Male	-,912	,297	-,195	-3,069	,002
	Limburg	-,164	,450	-,023	-,364	,716
	Familiebedrijf	,057	,331	,011	,172	,864

a. Dependent Variable: Arbeidsomgeving

Maatschappelijke Verantwoordelijkheid

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,141 ^a	,020	,004	2,571

a. Predictors: (Constant), Familiebedrijf, Limburg, Male, Leeftijd_jaren_In

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32,571	4	8,143	1,232	,298 ^b
	Residual	1605,816	243	6,608		
	Total	1638,387	247			

a. Dependent Variable: MaatschappelijkeVerantwoordelijkheid

b. Predictors: (Constant), Familiebedrijf, Limburg, Male, Leeftijd_jaren_In

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9,450	5,735		1,648	,101
	Leeftijd_jaren_In	1,066	1,864	,037	,572	,568
	Male	-,514	,331	-,100	-1,551	,122
	Limburg	,396	,503	,050	,788	,431
	Familiebedrijf	,398	,370	,071	1,076	,283

a. Dependent Variable: MaatschappelijkeVerantwoordelijkheid

Financiële prestaties

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,247 ^a	,061	,045	3,338

a. Predictors: (Constant), Familiebedrijf, Limburg, Male, Leeftijd_jaren_In

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	175,971	4	43,993	3,947	,004 ^b
	Residual	2719,362	244	11,145		
	Total	2895,333	248			

a. Dependent Variable: FinanciëlePrestaties

b. Predictors: (Constant), Familiebedrijf, Limburg, Male, Leeftijd_jaren_In

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	30,899	7,444		4,151	,000
	Leeftijd_jaren_In	-3,654	2,420	-,096	-1,510	,132
	Male	-1,548	,430	-,227	-3,601	,000
	Limburg	-,223	,653	-,021	-,342	,733
	Familiebedrijf	-,635	,478	-,085	-1,329	,185

a. Dependent Variable: FinanciëlePrestaties

Reputatie

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,255 ^a	,065	,050	12,217

a. Predictors: (Constant), Familiebedrijf, Limburg, Male, Leeftijd_jaren_In

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2531,344	4	632,836	4,240	,002 ^b
	Residual	36268,253	243	149,252		
	Total	38799,597	247			

a. Dependent Variable: Reputatie

b. Predictors: (Constant), Familiebedrijf, Limburg, Male, Leeftijd_jaren_In

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	143,497	27,254		5,265	,000
	Leeftijd_jaren_In	-14,058	8,861	-,101	-1,587	,114
	Male	-5,575	1,575	-,223	-3,540	,000
	Limburg	,293	2,390	,008	,123	,902
	Familiebedrijf	,677	1,757	,025	,385	,700

a. Dependent Variable: Reputatie

Algemene score bedrijf

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,351 ^a	,123	,108	1,229

a. Predictors: (Constant), Familiebedrijf, Limburg, Male, Leeftijd_jaren_In

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	50,629	4	12,657	8,385	,000 ^b
	Residual	360,760	239	1,509		
	Total	411,389	243			

a. Dependent Variable: Waarschijnlijkheid kiezen voor dit bedrijf

b. Predictors: (Constant), Familiebedrijf, Limburg, Male, Leeftijd_jaren_In

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11,640	2,766		4,208	,000
	Leeftijd_jaren_In	-1,624	,900	-,112	-1,805	,072
	Male	-,590	,159	-,227	-3,709	,000
	Limburg	-,144	,240	-,036	-,599	,550
	Familiebedrijf	,536	,179	,187	2,998	,003

a. Dependent Variable: Waarschijnlijkheid kiezen voor dit bedrijf

Bijlage 11: Regressieanalyse KIZOK database

Afhankelijke: *TWOOverWN2011*

Model 1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,384 ^a	,148	,100	39,130

a. Predictors: (Constant), FamilyBasedBrandIdentity, Bouw, In_SizeWN, GrootEnDetailhandel, In_Age, Diensten

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28365,651	6	4727,609	3,088	,008 ^b
	Residual	163831,796	107	1531,138		
	Total	192197,447	113			

a. Dependent Variable: TWOOverWN2011

b. Predictors: (Constant), FamilyBasedBrandIdentity, Bouw, In_SizeWN, GrootEnDetailhandel, In_Age, Diensten

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	68,908	29,953		2,300	,023
	In_Age	15,387	7,424	,210	2,073	,041
	In_SizeWN	-11,296	3,161	-,332	-3,573	,001
	Bouw	-1,476	10,604	-,014	-,139	,890
	GrootEnDetailhandel	-20,831	10,742	-,197	-1,939	,055
	Diensten	-2,763	10,118	-,030	-,273	,785
	FamilyBasedBrandIdentity	-,364	,587	-,059	-,619	,537

a. Dependent Variable: TWOOverWN2011

Model 2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,433 ^a	,188	,126	38,563

a. Predictors: (Constant), FamilyBasedBrandIdentity_HumanCapital, Bouw, In_SizeWN, GrootEnDetailhandel, HumanCapital, In_Age, Diensten, FamilyBasedBrandIdentity

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	36054,372	8	4506,797	3,031	,004 ^b
	Residual	156143,075	105	1487,077		
	Total	192197,447	113			

a. Dependent Variable: TWOverWN2011

b. Predictors: (Constant), FamilyBasedBrandIdentity_HumanCapital, Bouw, In_SizeWN, GrootEnDetailhandel, HumanCapital, In_Age, Diensten, FamilyBasedBrandIdentity

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	214,445	78,130		2,745	,007
	In_Age	17,657	7,393	,241	2,388	,019
	In_SizeWN	-11,498	3,118	-,337	-3,687	,000
	Bouw	-2,108	10,684	-,021	-,197	,844
	GrootEnDetailhandel	-20,918	10,622	-,197	-1,969	,052
	Diensten	-,810	10,167	-,009	-,080	,937
	FamilyBasedBrandIdentity	-9,059	3,924	-1,476	-2,309	,023
	HumanCapital	-5,652	2,812	-,555	-2,010	,047
	FamilyBasedBrandIdentity_HumanCapital	,324	,144	1,446	2,249	,027

a. Dependent Variable: TWOverWN2011

Model 3

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,440 ^a	,194	,132	38,584

a. Predictors: (Constant), FamilyBasedBrandIdentity_ProductInnovatie, Bouw, In_SizeWN, GrootEnDetailhandel, In_Age, Diensten, ProductInnovatie, FamilyBasedBrandIdentity

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	37252,670	8	4656,584	3,128	,003 ^b
	Residual	154829,047	104	1488,741		
	Total	192081,717	112			

a. Dependent Variable: TWOverWN2011

b. Predictors: (Constant), FamilyBasedBrandIdentity_ProductInnovatie, Bouw, In_SizeWN, GrootEnDetailhandel, In_Age, Diensten, ProductInnovatie, FamilyBasedBrandIdentity

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	157,003	47,009		3,340	,001
	In_Age	14,217	7,510	,193	1,893	,061
	In_SizeWN	-12,671	3,178	-,371	-3,986	,000
	Bouw	-6,181	10,718	-,060	-,577	,565
	GrootEnDetailhandel	-21,660	10,731	-,204	-2,018	,046
	Diensten	-3,991	10,143	-,043	-,393	,695
	FamilyBasedBrandIdentity	-4,237	1,712	-,689	-2,474	,015
	ProductInnovatie	-3,552	1,518	-,629	-2,340	,021
	FamilyBasedBrandIdentity_ProductInnovatie	,180	,074	,860	2,423	,017

a. Dependent Variable: TWOverWN2011

Model 4

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,445 ^a	,198	,136	38,605

a. Predictors: (Constant), FamilyBasedBrandIdentity_ProcesInnovatie, Diensten, In_SizeWN, GrootEnDetailhandel, In_Age, Bouw, FamilyBasedBrandIdentity, ProcesInnovatie

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	37854,853	8	4731,857	3,175	,003 ^b
	Residual	153501,924	103	1490,310		
	Total	191356,777	111			

a. Dependent Variable: TWOverWN2011

b. Predictors: (Constant), FamilyBasedBrandIdentity_ProcesInnovatie, Diensten, In_SizeWN, GrootEnDetailhandel, In_Age, Bouw, FamilyBasedBrandIdentity, ProcesInnovatie

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	123,249	38,647		3,189	,002
	In_Age	14,183	7,571	,191	1,873	,064
	In_SizeWN	-12,395	3,164	-,363	-3,918	,000
	Bouw	-,761	10,616	-,007	-,072	,943
	GrootEnDetailhandel	-13,798	11,281	-,128	-1,223	,224
	Diensten	-3,335	10,161	-,036	-,328	,743
	FamilyBasedBrandIdentity	-3,389	1,365	-,552	-2,482	,015
	ProcesInnovatie	-3,999	1,977	-,484	-2,023	,046
	FamilyBasedBrandIdentity_ProcesInnovatie	,203	,083	,785	2,462	,015

a. Dependent Variable: TWOverWN2011

Model 5

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,406 ^a	,165	,101	39,211

a. Predictors: (Constant), FamilyBasedBrandIdentity_OrganisatieInnovatie, Bouw, GrootEnDetailhandel, In_SizeWN, In_Age, Diensten, FamilyBasedBrandIdentity, OrganisatieInnovatie

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	31577,914	8	3947,239	2,567	,013 ^b
	Residual	159899,768	104	1537,498		
	Total	191477,681	112			

a. Dependent Variable: TWOverWN2011

b. Predictors: (Constant), FamilyBasedBrandIdentity_OrganisatieInnovatie, Bouw, GrootEnDetailhandel, In_SizeWN, In_Age, Diensten, FamilyBasedBrandIdentity, OrganisatieInnovatie

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	99,017	38,754		2,555	,012
	In_Age	15,097	7,727	,205	1,954	,053
	In_SizeWN	-12,124	3,292	-,356	-3,683	,000
	Bouw	-2,445	10,872	-,024	-,225	,823
	GrootEnDetailhandel	-18,912	10,996	-,175	-1,720	,088
	Diensten	-2,678	10,458	-,029	-,256	,798
	FamilyBasedBrandIdentity	-2,200	1,539	-,359	-1,429	,156
	OrganisatieInnovatie	-1,714	1,920	-,236	-,893	,374
	FamilyBasedBrandIdentity_					
	OrganisatieInnovatie	,120	,093	,461	1,279	,204

a. Dependent Variable: TWOverWN2011

Afhankelijke: NROAvrbel2011

Model 1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,163 ^a	,027	-,027	9,01767

a. Predictors: (Constant), FamilyBasedBrandIdentity, Bouw, In_SizeWN, GrootEnDetailhandel, In_Age, Diensten

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	240,178	6	40,030	,492	,813 ^b
	Residual	8782,390	108	81,318		
	Total	9022,569	114			

a. Dependent Variable: NROAvrbel2011

b. Predictors: (Constant), FamilyBasedBrandIdentity, Bouw, In_SizeWN, GrootEnDetailhandel, In_Age, Diensten

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
-------	--	-----------------------------	---------------------------	---	------

		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,098	6,803		,014	,989
	In_Age	1,092	1,690	,070	,647	,519
	In_SizeWN	,135	,725	,018	,186	,852
	Bouw	3,504	2,441	,158	1,435	,154
	GrootEnDetailhandel	,695	2,475	,030	,281	,779
	Diensten	-,039	2,328	-,002	-,017	,987
	FamilyBasedBrandIdentity	-,021	,135	-,016	-,155	,877

a. Dependent Variable: NROAvrbel2011

Model 2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,202 ^a	,041	-,031	9,03527

a. Predictors: (Constant), FamilyBasedBrandIdentity_HumanCapital, Bouw, In_SizeWN, GrootEnDetailhandel, HumanCapital, In_Age, Diensten, FamilyBasedBrandIdentity

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	369,133	8	46,142	,565	,804 ^b
	Residual	8653,436	106	81,636		
	Total	9022,569	114			

a. Dependent Variable: NROAvrbel2011

b. Predictors: (Constant), FamilyBasedBrandIdentity_HumanCapital, Bouw, In_SizeWN, GrootEnDetailhandel, HumanCapital, In_Age, Diensten, FamilyBasedBrandIdentity

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	21,078	18,295		1,152	,252
	In_Age	1,401	1,711	,090	,819	,415
	In_SizeWN	,100	,728	,014	,137	,891
	Bouw	3,619	2,497	,163	1,450	,150
	GrootEnDetailhandel	,761	2,488	,033	,306	,760
	Diensten	,364	2,380	,018	,153	,879

FamilyBasedBrandIdentity	-1,153	,919	-,867	-1,254	,213
HumanCapital	-,815	,658	-,372	-1,237	,219
FamilyBasedBrandIdentity_	,042	,034	,864	1,241	,217
HumanCapital					

a. Dependent Variable: NROAvrbel2011

Model 3

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,204 ^a	,042	-,031	9,07302

a. Predictors: (Constant), FamilyBasedBrandIdentity_ProductInnovatie, Bouw, In_SizeWN, GrootEnDetailhandel, In_Age, Diensten, ProductInnovatie, FamilyBasedBrandIdentity

b. Dependent Variable: NROAvrbel2011

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	376,877	8	47,110	,572	,799 ^b
	Residual	8643,568	105	82,320		
	Total	9020,445	113			

a. Dependent Variable: NROAvrbel2011

b. Predictors: (Constant), FamilyBasedBrandIdentity_ProductInnovatie, Bouw, In_SizeWN, GrootEnDetailhandel, In_Age, Diensten, ProductInnovatie, FamilyBasedBrandIdentity

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,944	10,933		,269	,788
	In_Age	1,406	1,742	,090	,808	,421
	In_SizeWN	,148	,743	,020	,199	,842
	Bouw	3,520	2,516	,159	1,399	,165
	GrootEnDetailhandel	,496	2,523	,022	,197	,844
	Diensten	,114	2,383	,006	,048	,962
	FamilyBasedBrandIdentity	-,081	,403	-,060	-,200	,842
	ProductInnovatie	-,174	,357	-,142	-,487	,627

FamilyBasedBrandIdentity_ ProductInnovatie	,001	,017	,031	,080	,937
---	------	------	------	------	------

a. Dependent Variable: NROAvrbel2011

Model 4

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,195 ^a	,038	-,036	9,13017

a. Predictors: (Constant), FamilyBasedBrandIdentity_ProcesInnovatie, Diensten, In_SizeWN, GrootEnDetailhandel, In_Age, Bouw, FamilyBasedBrandIdentity, ProcesInnovatie

b. Dependent Variable: NROAvrbel2011

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	341,169	8	42,646	,512	,845 ^b
	Residual	8669,431	104	83,360		
	Total	9010,600	112			

a. Dependent Variable: NROAvrbel2011

b. Predictors: (Constant), FamilyBasedBrandIdentity_ProcesInnovatie, Diensten, In_SizeWN, GrootEnDetailhandel, In_Age, Bouw, FamilyBasedBrandIdentity, ProcesInnovatie

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,735	9,099		,630	,530
	In_Age	1,141	1,764	,072	,647	,519
	In_SizeWN	,066	,745	,009	,088	,930
	Bouw	3,670	2,507	,165	1,464	,146
	GrootEnDetailhandel	1,081	2,667	,046	,405	,686
	Diensten	,065	2,400	,003	,027	,978
	FamilyBasedBrandIdentity	-,330	,322	-,248	-1,025	,308
	ProcesInnovatie	-,487	,466	-,272	-1,045	,298
	FamilyBasedBrandIdentity_ ProcesInnovatie	,020	,020	,363	1,046	,298

a. Dependent Variable: NROAvrbel2011

Model 5

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,193 ^a	,037	-,036	9,09014

a. Predictors: (Constant), FamilyBasedBrandIdentity_OrganisatiInnovatie, Bouw, GrootEnDetailhandel, ln_SizeWN, ln_Age, Diensten, FamilyBasedBrandIdentity, OrganisatiInnovatie

b. Dependent Variable: NROAvrbel2011

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	336,595	8	42,074	,509	,847 ^b
	Residual	8676,211	105	82,631		
	Total	9012,805	113			

a. Dependent Variable: NROAvrbel2011

b. Predictors: (Constant), FamilyBasedBrandIdentity_OrganisatiInnovatie, Bouw, GrootEnDetailhandel, ln_SizeWN, ln_Age, Diensten, FamilyBasedBrandIdentity, OrganisatiInnovatie

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6,265	8,913		,703	,484
	ln_Age	1,303	1,761	,083	,740	,461
	ln_SizeWN	,163	,757	,022	,215	,830
	Bouw	3,762	2,514	,170	1,497	,137
	GrootEnDetailhandel	,819	2,548	,035	,321	,749
	Diensten	,417	2,424	,021	,172	,864
	FamilyBasedBrandIdentity	-,367	,357	-,276	-1,029	,306
	OrganisatiInnovatie	-,487	,444	-,309	-1,095	,276
	FamilyBasedBrandIdentity_OrganisatiInnovatie	,023	,022	,408	1,057	,293

a. Dependent Variable: NROAvrbel2011

Auteursrechtelijke overeenkomst

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

De invloed van een familiebedrijf reputatie op de financiële prestatie

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

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,

Vandebeek, Alana

Datum: **27/05/2014**