

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

Masterproef

Is professionaliseren een noodzaak voor familiebedrijven... of toch niet?

Promotor :
Prof. dr. Tensie STEIJVERS

Yasmine Bex

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

2013•2014

FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:
handelsingenieur*

Masterproef

Is professionaliseren een noodzaak voor
familiebedrijven... of toch niet?

Promotor :
Prof. dr. Tensie STEIJVERS

Yasmine Bex

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

Woord vooraf

Deze masterproef vormt het slotstuk van mijn opleiding Handelsingenieur, afstudeerrichting Accountancy en Financiering aan de Universiteit Hasselt. De uitwerking van deze eindverhandeling vergde veel inzet, maar was tegelijkertijd een zeer leerrijke en interessante ervaring. Deze masterproef kon ik echter nooit tot een goed einde brengen zonder de hulp en steun van een aantal personen. Een oprecht woord van dank staat dan hier ook op zijn plaats.

Vooreerst zou ik mijn promotor, Prof. dr. Tensie Steijvers, willen bedanken voor haar enthousiaste steun en deskundig advies gedurende het afgelopen anderhalf jaar. Haar opbouwende kritiek, bemoedigende woorden en snelle feedback zijn een grote hulp geweest bij het tot stand brengen van deze masterproef.

Ook zou ik een dankwoord willen richten naar alle medewerkers van Belgische ondernemingen die bereid waren om kostbare tijd vrij te maken voor het invullen van mijn vragenlijst. Dankzij hun hulp kon ik gegevens verzamelen ter totstandkoming van de steekproef.

Voorts zou ik mijn ouders willen bedanken voor alle kansen die zij mij de afgelopen jaren hebben gegeven en hun onvoorwaardelijke steun ten alle tijden. Ten slotte wil ik mijn familie en vrienden hartelijk bedanken voor de aanmoediging en fijne momenten gedurende mijn hele opleiding.

Yasmine Bex

Juni, 2014

Samenvatting

De laatste jaren is er in de huidige economische omgeving veel belangstelling voor familiale ondernemingen. In Europa zijn 70 à 80 procent van alle organisaties familiebedrijven. Voorts kan men ook stellen dat deze bedrijven de drijvende krachten voor de meeste economieën zijn. Ze leveren een grote bijdrage aan het Bruto Nationaal Product van een land en zijn verantwoordelijk voor een groot deel van de tewerkstelling. Het is dus niet verwonderlijk dat er de laatste jaren een toenemende interesse was vanuit zowel het academische milieu als de bedrijfswereld naar het concept van familiale ondernemingen. Academici hebben reeds veel onderzoek verricht waarin men de invloed van het type manager op de prestaties analyseert. Maar tot op heden is er nog steeds geen consistentie over deze relatie. Dit komt hoofdzakelijk door de binaire voorstelling waarin men enkel de aanwezigheid van een externe of familiale manager in beschouwing neemt. Hierdoor verwaarloost men echter ook nog vele andere dimensies van het professionaliseringsproces. De studie van Dekker et al. (2012) benaderen het concept professionalisering vanuit een veel ruimer perspectief en verdeelt het concept in meerdere dimensies. Voortbouwend op dit onderzoek zal in deze masterproef de invloed van externen in het topmanagementteam op de bedrijfsprestaties nauwgezet bestudeerd worden aan de hand van bedrijfsspecifieke situaties waarin professionalisatie als noodzakelijk geacht kan worden. Bovendien wordt in deze masterproef ook de impact van professionalisering ter ondersteuning van de overige professionaliseringsdimensies onderzocht. Dit leidde uiteindelijk tot de volgende centrale onderzoeksvraag:

“Welke factoren bepalen of externen in het topmanagementteam noodzakelijk zijn voor familiebedrijven en zal de aanwerving van externe managers bijgevolg ook leiden tot betere bedrijfsprestaties?”

Dit onderzoek omvat een grondige literatuurstudie waarin enkele belangrijke concepten toegelicht worden. In een eerste fase wordt er getracht om een duidelijk beeld te scheppen over het begrip familiebedrijf. In de bestaande academische literatuur bestaat er nog steeds geen consistentie over een eenduidige definiëring inzake familiale ondernemingen. Het familiale karakter van een organisatie is immers zeer complex. In deze studie zal gebruik gemaakt worden van een werkdefinitie waardoor ondernemingen als familiale onderneming gecategoriseerd kunnen worden. Zo zal er over een familiebedrijf gesproken kunnen worden indien er meer dan 50 procent van de eigendom in handen van de familie is. Daarnaast gaat in dit onderzoek ook de perceptie getest worden of men al dan niet het gevoel heeft dat men in een familiebedrijf werkt.

Vervolgens wordt in de literatuurstudie ook getracht om het begrip professionalisering vanuit een ruimer perspectief te omschrijven. Professionalisering wordt veelal vereenvoudigd tot een binair concept, namelijk de aan- of afwezigheid van een externe, niet-familiale manager. Maar het concept professionalisering omvat ook nog andere dimensies zoals de invoer van formele controlesystemen, de decentralisatie van de autoriteit, externen in de Raad van Bestuur enzovoort. Ten slotte wordt de literatuurstudie afgesloten met een omschrijving van het concept externe managers. In de meeste familiale ondernemingen hebben de familieleden zelf te weinig vaardigheden en ervaring om de onderneming goed te kunnen runnen. Externe managers daarentegen bezitten deze competenties en zijn hierdoor in staat om de beperkingen in human resource, die aanwezig zijn in de 'limited pool' van familiale managers, op te heffen.

Voortbouwend op deze literatuurstudie werd het praktijkgericht onderzoek ontwikkeld. De basishypothese van dit onderzoek onderstelt dat de aanwezigheid van externe managers in het topmanagementteam van een familiebedrijf tot betere bedrijfsprestaties zullen leiden. Niet-familiale managers brengen immers expertise in het bedrijf en zullen daarnaast ook een deel van de agency kosten reduceren. Overigens werden in het onderzoek acht subhypothesen ontwikkeld om de impact van de verscheidene factoren apart te kunnen beoordelen alvorens een eenduidig antwoord geformuleerd wordt op de centrale onderzoeksvraag.

In dit onderzoek zullen een drietal omstandigheden onderzocht worden waarin het noodzakelijk kan zijn dat er externen in het topmanagementteam zetelen. Ten eerste zal het belang van de bedrijfsgrootte onderzocht worden. De grootte is namelijk een indicator voor de administratieve complexiteit van een onderneming waarbij specifieke managementvaardigheden vereist zijn, die vaak ontbreken bij familiale managers. Ten tweede zal de generatie en eigendomsconcentratie van het familiebedrijf in beschouwing genomen worden. Latere generaties worden vaak geassocieerd met een wijdverspreid familiaal aandeelhouderschap. Hierdoor ontstaat er minder cohesie in de onderneming en zal er een toename in conflicten optreden tussen tewerkgestelde familieleden. Externe managers zullen enige objectiviteit in de organisatie brengen en zullen betere bedrijfsprestaties realiseren. Ten slotte zal tevens de impact van groei onderzocht worden in deze studie. Elke eigenaar-manager van een bedrijf in groei wordt geconfronteerd met veranderingen in de werkomgeving. Het is dus noodzakelijk dat de manager de juiste competenties bezit om aan de huidige en toekomstige noden van de onderneming te beantwoorden. Een externe manager zal in de meeste situaties de vereiste kennis bezitten.

Daarnaast zal bestudeerd worden of de ondersteuning door algemene professionalisering in andere aspecten nodig is voor externe managers om goed te kunnen presteren. Ten eerste zal de invloed van externen in de governance systemen onderzocht worden. De aanwezigheid van niet-familiale betrekkingen zorgt voor een objectieve kijk op het familiebedrijf waardoor de bedrijfsmatige doelstellingen de bovenhand krijgen. Vervolgens zal de impact van financiële en human resource controlesystemen nagegaan worden. Systematische, formele procedures verbeteren immers de impact van acties die uitgevoerd worden door externe managers. Voorts zal ook de mate van decentralisatie in de onderneming getoetst worden. Een gedeeld beslissingsproces leidt niet enkel tot meer ondernemerschap en jobsatisfactie, maar ook tot betere bedrijfsprestaties. Externe managers hebben de vaardigheden om een onderneming met gedecentraliseerde beslissingname te leiden door eerdere werkervaring en/of opleiding. Ten slotte zal ook de activiteit van het topniveau in beschouwing genomen worden. Uit de academische literatuur blijkt immers dat meerdere formele vergaderingen een gunstig effect hebben indien er externe werknemers in de organisatie aanwezig zijn.

De vooropgestelde hypothesen werden vervolgens empirisch getoetst. De steekproef van deze studie bestaat uit Belgische private familiale ondernemingen die hoofdzakelijk actief zijn in de industriesector en bouwnijverheid. Gegevens voor deze bedrijven werden verkregen uit de Bel-First databank van Bureau van Dijk. Overigens werd ook nog een enquête uitgestuurd om meer informatie te verkrijgen over het familiale karakter van de onderneming en de onderliggende professionaliseringsdimensies. De resultaten uit het praktijkonderzoek bevestigden een aantal vooropgestelde effecten en brachten een tegenovergesteld effect naar voren. Daarnaast werden de basishypothese en een aantal effecten niet statistisch significant bevonden. Zo was deze studie niet in staat om aan te tonen dat een aantal factoren zoals bedrijfsgrootte, externen in de governance systemen, human resource controlesystemen, decentralisatie van de autoriteit en activiteit van het topniveau effectief ervoor zorgden dat externe managers betere prestaties behalen in de familiale onderneming. Er kon wel geconfirmeerd worden dat externen in het topmanagementteam betere bedrijfsprestaties zullen realiseren indien het familiebedrijf in handen van een latere generatie is. Daarnaast werd tevens bewezen dat externe managers ook beter presteren indien er meerdere financiële controlesystemen in de organisatie aanwezig zijn. Ook de mate van gebruik en de terugkoppeling naar toekomstige acties van deze controlesystemen leidden ertoe dat externen in het topmanagementteam betere resultaten bewerkstelligen. In tegenstelling tot de verwachtingen hebben externe managers een negatieve impact op de bedrijfsprestaties bij een positieve bedrijfsgroei. Bovendien zullen externen in het managementteam enkel betere resultaten leveren indien het bedrijf in een negatieve groeifase verkeert.

Inhoudsopgave

Woord vooraf.....	
Samenvatting.....	
Lijst van figuren.....	
Lijst van tabellen	
Hoofdstuk 1 : Probleemstelling	1
1.1 Praktijkprobleem: Omschrijving en Situering.....	1
1.2 Centrale Onderzoeksvraag	3
1.3 Deelvragen	3
1.3.1 Algemene deelvraag.....	3
1.3.2 Deelvragen i.v.m. noodzaak tot professionalisering	3
1.3.3 Deelvragen i.v.m. hervormingen in gehele organisatie	4
Hoofdstuk 2 : Literatuurstudie	5
2.1 Familiebedrijven	5
2.2 Professionalisering	8
2.2.1 Definitie	8
2.2.2 Multidimensionale benadering	8
2.3 Externe managers.....	12
Hoofdstuk 3 : Hypothesevorming.....	15
3.1 Prestaties	15
3.2 Bedrijfsgrootte	16
3.3 Generatie en eigendomsconcentratie.....	17
3.4 Groei	19
3.5 Professionaliseringsdimensies.....	21
Hoofdstuk 4 : Onderzoekopzet	25
4.1 Steekproef	25
4.2 Variabelen	27
4.2.1 Afhankelijke variabele	27
4.2.2 Onafhankelijke variabele.....	28
4.2.3 Modererende variabelen	28
4.2.3.1 Noodzaak tot professionalisering	29
4.2.3.2 Hervormingen in gehele organisatie	30
4.2.4 Controlevariabelen	35

4.3 Methodologie	36
Hoofdstuk 5 : Empirisch onderzoek	37
5.1 Univariate analyse	37
5.1.1 Algemene conclusies	37
5.1.2 Correlatietabel.....	42
5.2 Multivariate analyse	43
5.2.1 De aanwezigheid van externe managers en de bedrijfsprestaties	44
5.2.2 De impact van de noodzaak tot professionalisering	50
5.2.3 De impact van hervormingen in gehele organisatie	60
5.2.4 Aanpassing werkdefinitie	74
6. Conclusies	75
6.1 Literatuurstudie.....	75
6.2 Empirisch onderzoek	76
6.3 Beperkingen en suggesties voor verder onderzoek	80
Lijst van de geraadpleegde werken	83
Bijlagen.....	95
Bijlage 1: Procentueel aandeel familiebedrijven t.o.v. het totaal aantal ondernemingen (Lambrecht & Molly, 2008)	95
Bijlage 2: Procentuele tewerkstelling in familiebedrijven (Lambrecht & Molly, 2008).	95
Bijlage 3: Procentueel aandeel per grootteklasse gerelateerd aan de totale werkgelegenheid in Belgische economie (Lambrecht & Molly, 2008).	95
Bijlage 4: Tabel met definities van familiebedrijven in de literatuur (Chua et al., 1999).	96
Bijlage 5: Procentueel aandeel gerelateerd aan totale werkgelegenheid in familiebedrijven (Voordeckers & Van Gils, 2003).	97
Bijlage 6: Enquêtes	97
a. Nederlandstalige versie	97
b. Franstalige versie.....	101

Lijst van figuren

Figuur 3.1: Basishypothese	16
Figuur 3.2: Hypothesen met betrekking op de noodzaak tot externen in het topmanagementteam .	21
Figuur 3.3: Hypothesen met betrekking tot hervormingen in de organisatie die nodig zijn ter ondersteuning van externen in het topmanagementteam.	24
Figuur 5.1: Bedrijfsgrootte in functie van balanstotaal	38
Figuur 5.2: Hoogste generatie die aandelen bezit	39
Figuur 5.3: Aantal aandeelhouders	40
Figuur 5.4: Sector	41
Figuur 5.5: Marginaal effect van externe managers op ROA, bij veranderingen in bedrijfsgrootte (95% betrouwbaarheidsinterval)	51
Figuur 5.6: Marginaal effect van externe managers op ROA, bij veranderingen in bedrijfsgrootte (90% betrouwbaarheidsinterval)	52
Figuur 5.7: Marginaal effect van externe managers op ROA, bij veranderingen in familiaal eigendom (95% betrouwbaarheidsinterval)	55
Figuur 5.8: Marginaal effect van externe managers op ROA, bij veranderingen in familiaal eigendom (90% betrouwbaarheidsinterval)	55
Figuur 5.9: Marginaal effect van externe managers op ROA, bij veranderingen in bedrijfsgroei (3jaar) (95% betrouwbaarheidsinterval)	58
Figuur 5.10: Marginaal effect van externe managers op ROA, bij veranderingen in bedrijfsgroei (3jaar) (90% betrouwbaarheidsinterval)	58
Figuur 5.11: Marginaal effect van externe managers op ROA, bij veranderingen in bedrijfsgroei (5jaar) (95% betrouwbaarheidsinterval)	59
Figuur 5.12: Marginaal effect van externe managers op ROA, bij veranderingen in bedrijfsgroei (5jaar) (90% betrouwbaarheidsinterval)	60
Figuur 5.13: Marginaal effect van externe managers op ROA, bij veranderingen in proportie externen in RvB (95% betrouwbaarheidsinterval).....	61
Figuur 5.14: Marginaal effect van externe managers op ROA, bij veranderingen in proportie externen in RvB (90% betrouwbaarheidsinterval).....	62
Figuur 5.15: Marginaal effect van externe managers op ROA, bij veranderingen in aantal aanwezige financiële controlesystemen (95% betrouwbaarheidsinterval)	64
Figuur 5.16: Marginaal effect van externe managers op ROA, bij veranderingen in aantal aanwezige financiële controlesystemen (90% betrouwbaarheidsinterval)	64
Figuur 5.17: Marginaal effect van externe managers op ROA, bij veranderingen in gebruik financiële controlesystemen (95% betrouwbaarheidsinterval).....	65
Figuur 5.18: Marginaal effect van externe managers op ROA, bij veranderingen in gebruik financiële controlesystemen (90% betrouwbaarheidsinterval).....	65
Figuur 5.19: Marginaal effect van externe managers op ROA, bij veranderingen in analyse van financiële controlesystemen (95% betrouwbaarheidsinterval)	66
Figuur 5.20: Marginaal effect van externe managers op ROA, bij veranderingen in analyse van financiële controlesystemen (90% betrouwbaarheidsinterval)	66
Figuur 5.21: Marginaal effect van externe managers op ROA, bij veranderingen in aantal HR controlesystemen (95% betrouwbaarheidsinterval)	68

Figuur 5.22: Marginaal effect van externe managers op ROA, bij veranderingen in aantal HR controlesystemen (90% betrouwbaarheidsinterval)	68
Figuur 5.23: Marginaal effect van externe managers op ROA, bij veranderingen in mate van decentralisatie autoriteit (95% betrouwbaarheidsinterval)	70
Figuur 5.24: Marginaal effect van externe managers op ROA, bij veranderingen in mate van decentralisatie autoriteit (90% betrouwbaarheidsinterval)	70
Figuur 5.25: Marginaal effect van externe managers op ROA, bij veranderingen in aantal meetings management (95% betrouwbaarheidsinterval)	72
Figuur 5.26: Marginaal effect van externe managers op ROA, bij veranderingen in aantal meetings management (90% betrouwbaarheidsinterval)	72
Figuur 5.27: Marginaal effect van externe managers op ROA, bij veranderingen in aantal meetings Raad van Bestuur (95% betrouwbaarheidsinterval)	73
Figuur 5.28: Marginaal effect van externe managers op ROA, bij veranderingen in aantal meetings Raad van Bestuur (90% betrouwbaarheidsinterval)	74

Lijst van tabellen

Tabel 4.1: Aantal bedrijven die aan werkdefinitie van familiebedrijf beantwoorden.....	26
Tabel 5.1: Beschrijvende statistieken van de variabelen	37
Tabel 5.2: Frequentietabel van het aandeel externe leden in het managementteam.....	38
Tabel 5.3: Correlatietabel	43
Tabel 5.4: Empirische resultaten regressies met betrekking tot de noodzaak tot professionalisering	45
Tabel 5.5: Empirische resultaten regressies met betrekking tot hervormingen in de organisatie.....	47
Tabel 5.6: Interpretatie interactie-effect van model 2	50
Tabel 5.7: Interpretatie interactie-effect van model 3a	53
Tabel 5.8: Interpretatie interactie-effect van model 3b	54
Tabel 5.9: Interpretatie interactie-effect van model 3c	54
Tabel 5.10: Interpretatie interactie-effect van model 3d	56
Tabel 5.11: Interpretatie interactie-effect van model 4a en 4b	57
Tabel 5.12: Interpretatie interactie-effect van model 5a en 5b	61
Tabel 5.13: Interpretatie interactie-effect van model 6a, 6b en 6c.....	63
Tabel 5.14: Interpretatie interactie-effect van model 7	67
Tabel 5.15: Interpretatie interactie-effect van model 8	69
Tabel 5.16: Interpretatie interactie-effect van model 9a en 9b	71

Hoofdstuk 1 : Probleemstelling

1.1 Praktijkprobleem: Omschrijving en Situering

Familiebedrijven zijn de drijvende krachten voor de meeste economieën. Ze worden vaak geassocieerd met een lange termijn perspectief en duurzaamheid. Deze typerende kenmerken staan dan ook in schril contrast met de korte termijn doelstellingen van niet-familiale bedrijven waarbij men vooral streeft naar financiële aandeelhouderswaarde (de Vries, 1993; Verbaas, 2012). In Europa zijn 70 à 80 procent van de vennootschappen familiebedrijven (Mandl, 2008). Enerzijds zijn er familiebedrijven die klein gebleven zijn en nog steeds lokaal opereren, zoals bijvoorbeeld de bakker om de hoek die van generatie op generatie is doorgegeven. Anderzijds zijn er grote familiebedrijven die momenteel mondiaal gevestigd zijn en waar meerdere nazaten samenwerken (van Stekelenburg, 2006).

Ook in België vormen familiebedrijven de ruggengraat van de economie. Onderzoek uitgevoerd door Lambrecht en Molly (2011) wees immers uit dat 77 procent van alle Belgische vennootschappen een familiebedrijf¹ is. Daarnaast leveren ze een bijdrage van omstreeks 33 procent van het Bruto Nationaal Product, dit komt neer op zo'n 102 miljard euro. Bovendien hebben ze een aandeel van 45 procent in de totale werkgelegenheid². Deze bevindingen worden ook gestaafd in het onderzoek van Lambrechts en Voordeckers (2010). In grote bedrijven, die meer dan 200 werknemers in dienst hebben, zijn de familiebedrijven ook verantwoordelijk voor bijna de helft van de tewerkstelling³. Colruyt, Delhaize, Vandemoortele en Bekaert zijn voorbeelden van grote familiebedrijven in België.

Het is dan ook niet verwonderlijk dat er in de huidige economische omgeving een toenemende belangstelling is naar familiebedrijven. De laatste jaren is er voornamelijk interesse naar het concept professionalisering vanuit zowel het academische milieu als de bedrijfswereld. Het professionaliseringsproces van bedrijven is immers een noodzakelijke voorwaarde om de continuïteit en de opvolging ervan veilig te stellen (Dyer, 2009). Voor de overdrager biedt dit de zekerheid dat het familiebedrijf, na zijn vertrek, goed zal blijven presteren. Onderzoek wijst echter uit dat slechts 13 procent van de familiebedrijven de derde generatie overleeft (de Schutter & van Loocke, 2012).

¹ Procentueel aandeel familiebedrijven t.o.v. het totaal aantal ondernemingen (Lambrecht & Molly, 2008), zie bijlage 1.

² Procentuele tewerkstelling in familiebedrijven (Lambrecht & Molly, 2008), zie bijlage 2.

³ Procentueel aandeel per grootteklasse gerelateerd aan de totale werkgelegenheid in Belgische economie (Lambrecht & Molly, 2008), zie bijlage 3.

Het belang van professionalisering in familiebedrijven wordt ook benadrukt door Ivo Marechal, de voormalige topman van de groep H. Essers. Recent kondigde hij zijn vertrek aan bij de logistieke reus omdat hij zich wil engageren als extern bestuurder, coach of investeerder in familiebedrijven. Volgens Marechal is de opvolgingsproblematiek veelal de reden waarom familiale ondernemingen overtuigd raken van de noodzaak van professionalisering (Broens, 2012).

De academische wereld heeft zich de afgelopen jaren hoofdzakelijk toegewijd aan onderzoek waarin men de invloed van het type bedrijf op de prestaties analyseert. Volgens de index van Credit Suisse (2007) is de prestatie van familiebedrijven gemiddeld acht procent hoger dan niet-familiebedrijven. Op lange termijn halen familiebedrijven ruimere opbrengsten en hebben ze een hogere winstgevendheid dan niet-familiale ondernemingen. Academici trachten daarnaast ook het effect van professionalisering op de bedrijfsprestaties te onderzoeken. Een opvallend fenomeen in de wetenschappelijke literatuur is de vereenvoudiging van het begrip professionalisering tot het aanstellen van een niet-familiale CEO in een familiebedrijf. Een externe CEO is een persoon die geen bloedband heeft met de bezittende familie. Daarenboven is men niet verbonden met een familielid door huwelijk of adoptie en bezit men daarnaast geen of slechts enkele aandelen. De beweegredenen, motivatie en vaardigheden van de externe manager vormen het familiebedrijf voor een groot deel (Klein, 2007). In de meeste studies wordt er een positief verband tussen een externe manager en bedrijfsprestaties teruggevonden (Lin & Hu, 2007; Sciascia & Mazzola, 2008). Toch is er in de empirische literatuur nog steeds geen consistentie over deze positieve relatie aangezien andere onderzoekers bewijzen dat er een negatief effect (Anderson en Reeb, 2003; Miller & Le Breton-Miller, 2006) of zelfs geen verband (Daily & Dollinger, 1992) tussen een externe CEO en bedrijfsprestaties bestaat. Debicki, Matherne, Kellermanns en Chrisman (2009) merken evenzeer op dat de meeste studies de andere dimensies van het professionaliseringsproces niet in rekening brengen. In het onderzoek van Dekker, Lybaert, Steijvers en Depaire (2012) bekijkt men professionalisering vanuit een bredere invalshoek en categoriseert men het begrip in meerdere dimensies. Vervolgens onderzoekt men de invloed van deze dimensies op de bedrijfsprestaties.

In vele, voorgaande studies werd het begrip 'externe CEO' verruimd naar het concept 'externen in het topmanagementteam' om de gegevensverzameling te bevorderen. Hiermee rekening houdend en voortbouwend op de studie van Dekker et al. (2012), zal de invloed van een externe managers op de bedrijfsprestaties nauwgezet bestudeerd worden aan de hand van verscheidene bedrijfsspecifieke situaties waarin professionalisatie als noodzakelijk geacht kan worden. In deze masterproef zal daarenboven ook de impact van de overige professionaliseringsdimensies, zoals beschreven in Dekker et al. (2012), op deze relatie onderzocht worden.

1.2 Centrale Onderzoeksvraag

In dit onderzoek bouwt men voort op bestaande studies en theorieën door de kritische determinanten, die een modererende invloed uitoefenen op de relatie tussen externen in het topmanagementteam en bedrijfsprestaties, te bestuderen. De volgende centrale onderzoeksvraag zal bijgevolg als rode draad doorheen deze eindverhandeling lopen:

“Welke factoren bepalen of externen in het topmanagementteam noodzakelijk zijn voor familiebedrijven en zal de aanwerving van externe managers bijgevolg ook leiden tot betere bedrijfsprestaties?”

In dit onderzoek wordt gesteld dat externen in het topmanagementteam enerzijds noodzakelijk zijn als er een nood ontstaat vanuit het familiebedrijf zelf. Het kan zodoende essentieel zijn om externe managers aan te werven indien het bedrijf in de groeifase of in een latere generatie verkeert. Bovendien kunnen de competenties van een externe manager ook cruciaal zijn in een groter familiebedrijf. Anderzijds ontstaat er ook een nood aan externe managers indien het familiebedrijf in zijn geheel professionaliseert.

1.3 Deelvragen

De deelvragen zullen een bijdrage leveren tot het verschaffen van repliek op de ruime centrale onderzoeksvraag. In de eerste sectie wordt het effect van externen in het topmanagementteam op de prestaties van de organisatie onderzocht. In de daaropvolgende sectie worden verscheidene situaties waarbij er een nood kan ontstaan tot professionalisering geanalyseerd. Ten slotte zal in de laatste sectie nagegaan worden of het familiebedrijf voldoende hervormd is om een externe managers goed te laten presteren.

1.3.1 Algemene deelvraag

- I. Wat is het verband tussen externen in het topmanagementteam en de bedrijfsprestaties?

1.3.2 Deelvragen i.v.m. noodzaak tot professionalisering

- II. Heeft de grootte van het familiebedrijf een impact op de relatie tussen externen in het topmanagementteam en de bedrijfsprestaties?

- III. Heeft de generatie van het familiebedrijf een impact op de relatie tussen externen in het topmanagementteam en de bedrijfsprestaties?
- IV. Is de relatie tussen externen in het topmanagementteam en bedrijfsprestaties afhankelijk van het feit of het familiebedrijf al dan niet in de groeifase verkeert?

1.3.3 Deelvragen i.v.m. hervormingen in gehele organisatie

- V. Hebben niet-familiale leden in governance en/of in management systemen een impact op de relatie tussen externen in het topmanagementteam en de bedrijfsprestaties?
- VI. Heeft de aanwezigheid van financiële controlesystemen een impact op de relatie tussen externen in het topmanagementteam en de bedrijfsprestaties?
- VII. Heeft de aanwezigheid van human resource controlesystemen een impact op de relatie tussen externen in het topmanagementteam en de bedrijfsprestaties?
- VIII. Heeft decentralisatie van de autoriteit een impact op de relatie tussen externen in het topmanagementteam en de bedrijfsprestaties?
- IX. Heeft de bedrijvigheid van het topniveau een impact op de relatie tussen externen in het topmanagementteam en de bedrijfsprestaties?

De concepten in deze deelvragen zullen in een later verloop van dit onderzoek gedetailleerd besproken worden in de literatuurstudie.

Hoofdstuk 2 : Literatuurstudie

2.1 Familiebedrijven

Ondanks het feit dat er al meer dan 30 jaar onderzoek wordt gevoerd naar familiebedrijven, heeft men nog steeds geen eenduidige betekenis aan het begrip kunnen geven (Astrachan, Klein, & Smyrnios, 2002). Hierdoor is er wereldwijd in de literatuur een grote verscheidenheid aan definities omtrent het concept familiebedrijf terug te vinden. Het is dus een hele uitdaging om het begrip exact te definiëren (Miller, Le Breton-Miller, Lester, & Cannella, 2007). Het grote aantal definiëringen zorgt er voor dat het zeer moeilijk is voor andere onderzoekers om voort te bouwen op de resultaten van bestaande studies. Hierdoor zal het steeds moeilijker worden om tot de ontwikkeling van een praktische kennisbasis te komen (Lansberg, Perrow, & Rogolsky, 1988). In de meeste academische literatuur wordt de familiale betrokkenheid vaak als uitgangspunt genomen voor vele onderzoeken aangezien dit concept het familiebedrijf van niet-familiebedrijven onderscheidt (Miller & Rice, 1967). Vervolgens wordt in de literatuur het concept familiale betrokkenheid verder opgedeeld in eigendom, management en familiale opvolging (Churchill & Hatten, 1987; Handler, 1989).

In het onderzoek van Chua, Chrisman en Sharma (2005) concludeert men dat het niet voldoende is om een familiebedrijf enkel te definiëren op basis van de familiale betrokkenheid. In een eerdere literatuurstudie namen deze onderzoekers 21 verschillende definities⁴ van familiebedrijven onder de loep en stelden ze een aantal zaken vast. Ten eerste merkten ze op dat in de meeste definities geen onderscheid werd gemaakt tussen het management en de governance van een familiebedrijf. Vervolgens constateerde men dat sommige definities het noodzakelijk achten dat zowel het eigenaarschap als het management in handen van de familie moeten zijn, terwijl andere definiëringen vereisen dat slechts één van de twee aspecten onder de controle van de familie valt. Ze maakte daarom een onderscheid tussen de verschillende soorten definities door hen in te delen in drie verschillende categorieën (Chua, Chrisman, & Sharma, 1999):

- a. Het eigenaarschap en het management van het familiebedrijf zijn in handen van de familie.
- b. Enkel het eigenaarschap van het familiebedrijf is in handen van de familie.
- c. Enkel het management van het familiebedrijf is in handen van de familie.

⁴ Definities van familiebedrijven in de literatuur (Chua et al., 1999), zie bijlage 4.

De definities in bijlage 4 die tot de eerste categorie (a) behoren, worden geacht een familiebedrijf te zijn. Er is echter geen consensus over de twee andere categorieën. Een derde observatie werd gevonden omtrent het concept eigenaarschap van de familie. Sommige definiëringen hechten hier helemaal geen belang aan, terwijl anderen niet tot een consensus komen over de descriptie van de eigenaar. In de studie van Chua et al. (1999) geeft men acht verschillende categorieën weer:

- a. Een individu.
- b. Twee personen, niet gerelateerd door een bloedverwantschap of huwelijk.
- c. Twee personen, gerelateerd door een bloedverwantschap of huwelijk.
- d. Een familiekeren.
- e. Meer dan één familiekeren.
- f. Een uitgebreide familie.
- g. Meer dan één uitgebreide familie.
- h. Het publiek.

Een onderneming, wiens eigenaarschap en management in handen van een familie zijn, wordt beschouwd als een familiebedrijf. Er is echter geen consensus over het feit of de andere categorieën ook aanleiding geven tot de definiëring van een familiebedrijf. Chua et al. (1999) stelden bijgevolg een definitie op voor het begrip familiebedrijf om de vele definiëringen in de academische literatuur te reduceren:

A 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).

In deze definitie wordt een duidelijk onderscheid gemaakt tussen het eigendom en het management van de familie in familiebedrijven. Een familie die ervoor kiest om niet betrokken te zijn in het dagdagelijkse management van de onderneming, kan toch een aanzienlijke invloed uitoefenen op dit management omwille van haar eigendomsrecht en de governance. De strategische beslissingen worden dus medebepaald door de familie en hierdoor zijn ze in staat om hun opinie te laten doorwegen in bijvoorbeeld de opvolging van het management, de bedrijfswaarden en de

ontwikkeling van de lange termijn visie. Een overheersend eigendomsrecht van de familie en een grote betrokkenheid van de familieleden in het management zijn bijgevolg voldoende om de strategische beslissingen steeds opnieuw te ontwikkelen en na te streven in een familiale onderneming (Kotey & Folker, 2007).

De Europese Commissie acht het ook noodzakelijk om een algemene geaccepteerde definitie van familiebedrijf te hebben. Tijdens het doornemen van de bestaande literatuur, kwam men tot de conclusie dat er reeds een overeenkomst was over drie elementen, namelijk de familie, het bedrijf en het eigenaarschap. Nadat de expertgroep van de Europese Commissie (2009) alle bestaande definities gelezen en geanalyseerd had, stelde men de volgende definitie voor:

A firm, of any size, is a family business, if:

- 1. The majority of decision-making rights is in the possession of the natural person(s) who established the firm, or in the possession of the natural person(s) who has/have acquired the share capital of the firm, or in the possession of their spouses, parents, child or children's direct heirs.*
- 2. The majority of decision-making rights are indirect or direct.*
- 3. At least one representative of the family or kin is formally involved in the governance of the firm.*
- 4. Listed companies meet the definition of family enterprise if the person who established or acquired the firm (share capital) or their families or descendants possess 25 per cent of the decision-making rights mandated by their share capital.(p. 10).*

De expertgroep poogt het gebruik van de definitie te bevorderen op nationaal niveau waarbij het de taak is van de Europese Commissie om de landen aan te sporen tot het gebruik van deze definitie. In deze masterproef neemt men als uitgangspunt de definitie van Chua et al. (1999) om te bepalen of een bedrijf een familiebedrijf is. Aangezien de meerderheid van de ondernemingsleiding niet altijd uit familieleden bestaat, zal men deze voorwaarde echter buiten beschouwing laten. Men zal dus enkel rekening houden met het ownership van het bedrijf. Indien meer dan 50% van de eigendom in handen van de familie is, dan kan er over een familiebedrijf gesproken worden. Daarnaast gaat in dit onderzoek ook de perceptie getest worden of men al dan niet het gevoel heeft dat men in een familiebedrijf werkt (Westhead & Cowling, 1998).

2.2 Professionalisering

2.2.1 Definitie

In de academische literatuur bestaat er geen eenduidige definitie omtrent het begrip professionalisering (Von NordenFlycht, 2010). In het onderzoek van Galambos (2010) verwijst professionalisering naar voltijdse, bezoldigde werknemers. Echter gebruikt men vaak een eenvoudige uitbreiding van deze definitie in de literatuur. In vele onderzoeken definieert men namelijk het concept professionalisering als het aanwerven van voltijdse, niet-familiale werknemers die een managementpositie bemachtigen. Chittoor en Das (2007) baseren zich in hun onderzoek op de voorgestelde criteria, opgesteld door Schein (1968), voor externe, professionele managers. Deze criteria bevatten de fundamentele kenmerken van deze niet-familiale managers:

1. Hun acties worden gedreven door een gegeven aantal algemene principes of proposities onafhankelijk van een bepaalde zaak in kwestie.
2. Ze worden geacht "experts" te zijn in hun managementvak en ze worden verondersteld te weten wat "goed" is voor hun klanten.
3. Hun relaties met klanten worden als objectief en behulpzaam beschouwd.
4. Ze winnen status door hun bekwaamheid en prestaties in tegenstelling tot de status die verkregen wordt door familiebanden.
5. Ze behoren tot vrijwillige organisaties van medeprofessionals.

De meeste academici vereenvoudigen de professionalisering in familiebedrijven bijgevolg tot iets binair, namelijk de aan- of afwezigheid van een externe, niet-familiale manager (Dekker et al., 2012). Deze tendens is zeer verontrustend aangezien enkel het aanwerven van externe managers in de meeste gevallen een falende aanpak is (Sukumar, 2011).

2.2.2 Multidimensionale benadering

Het concept professionalisering omvat echter ook andere dimensies zoals bijvoorbeeld formele structuren, onafhankelijke bestuursleden en formele trainingen (Chua et al., 1999; Chua, Chrisman, & Bergiel, 2009). Er is dus nood aan een bredere, multidimensionale visie om het begrip professionalisatie te kunnen omschrijven. Sommige onderzoekers hebben reeds getracht om een bijdrage te leveren in de definiëring en verfijning van het concept. (Hall & Nordqvist, 2008; Stewart & Hit, 2012).

Familiebedrijven kunnen verscheidene praktijken invoeren om de toewijding en het gevoel van eenheid tussen de aandeelhouders en de andere familieleden te bevorderen (Tagiuri & Davis, 1982). Chua et al. (2009) introduceren in hun onderzoek formele controlesystemen zoals evaluaties van prestaties en compensatiesystemen. Vervolgens kan men het concept professionalisering verbreden door het invoeren van financiële controlesystemen (Gedajlovic et al., 2004) en formele procedures omtrent de aanwerving van het personeel (Dyer, 2006). Een andere dimensie van professionalisering omvat de introductie van formele governance mechanismen zoals de oprichting van een Raad van Bestuur (Stewart & Hitt, 2012). Ten slotte kan men stellen dat de decentralisatie van de autoriteit en de verdeling van de controle ook onderdelen van het professionaliseringsproces zijn (Chua et al., 2009; Stewart & Hitt, 2012). In deze sectie zullen de verschillende dimensies meer gedetailleerd besproken worden.

2.2.2.1 Externen in governance en management systemen

Het eenheidsgevoel in een familiebedrijf creëert in het algemeen een sterke lange termijn visie, die zich hoofdzakelijk focust op de duurzaamheid van het bedrijf (Kets de Vries, 1993; Taguri & Davis, 1996). Anderzijds kan ditzelfde eenheidsgevoel leiden tot beslissingen die het lange termijn perspectief schade berokkenen omwille van korte termijn voordelen. Zo kunnen de economische belangen van de aandeelhouders benadeeld worden door nepotisme, weerstand tot verandering en het inperken van de groei. Op termijn kan dit zelfs leiden tot de ondergang van het familiebedrijf. (Kets de Vries, 1993).

Ibrahim et al. (2001) beweren in hun onderzoek dat de betrokkenheid van outsiders, niet-familiale organisatieleden, in governance en management structuren voor enige objectiviteit zorgen in het beslissingsproces, de opvolging, de strategische planning en in het management. Naarmate de interne en externe complexiteit toeneemt, is er nood aan een geprofessionaliseerde governance en management. Externe managers staan doorgaans meer open voor gesofisticeerde methoden en structuren. Daarnaast beschikken ze over de technische vaardigheden die hen in staat stellen om organisatie- en managementsystemen te implementeren (Yildirim-Öktem & Üsdiken, 2010). Ook in de Raad van Bestuur kunnen niet-familiale raadsleden voor meer objectiviteit zorgen door hun vereiste competenties en externe netwerken (Peng, 2004; Voordeckers, Gils and den Heuvel, 2007). Onderzoek van Gregory en Simmelkjaer (2002) wees uit dat een Raad van Bestuur een significant aantal externe leden moet bevatten om de prestaties van het management objectief te kunnen beoordelen.

2.2.2.2 Financiële controlesystemen

Managers maken veelvuldig gebruik van analytische hulpmiddelen om de efficiëntie van de organisatie te plannen, controleren en verbeteren. Hiervoor steunen ze op allerlei technieken, zoals management accounting systemen, financiële analyse en budgetsystemen ter ondersteuning van beslissingen omtrent de financiële planning in het bedrijf. Uit onderzoek blijkt echter dat familiebedrijven minder waarde hechten aan financiële controlesystemen dan niet-familiebedrijven (Jorissen et al., 2005; Kotey, 2005; Pérez de Lema & Duréndez, 2007). De managementpraktijken in familiebedrijven hebben een meer informeel karakter. De eigenaar-managers van dergelijke bedrijven gebruiken financiële controlesystemen hoofdzakelijk als middel om de belastingen te minimaliseren in plaats van als instrument op basis waarvan ze beslissingen inzake strategie en prestatie neemt (Trostel & Nichols, 1982).

2.2.2.3 Human Resource controlesystemen

Human Resource Management (HRM) wordt gedefinieerd als "the process of attracting, developing and maintaining a talented and energetic workforce to support organizational mission, objectives and strategies" (Schermerhorn, 2001, p.2400). Selectiviteit tijdens de aanwerving, beloningssystemen, trainingen en vaardigheidsontwikkelingen zijn slechts enkele erkende praktijken die van groot belang zijn in de organisatie (Pfeffer, 1994). Volgens Dyer (2003) en Schulze et al. (2003) zijn familiebedrijven een verwaarloosd topic in de theorie inzake human resource controlesystemen. De Kok et al. (2006) ondervonden een negatief verband tussen het aantal formele human resource praktijken en het aantal familieleden tewerkgesteld in het bedrijf (de Kok et al., 2006).

Uit de studies van Gibb (1997) en Hill en Stewart (2000) blijkt dat de eigenaars-managers van familiebedrijven eerder opteren voor informele trainingen. Deze zijn immers minder kostelijk, makkelijker te integreren in de dagdagelijkse operaties van de werknemers en zijn bovendien gericht op de specifieke noden van de werknemer. Zo krijgen de meeste familieleden in familiebedrijven een permanent contract via informele aanwervingen omwille van de gemeenschappelijke achternaam en niet omdat ze aan de gewenste vaardigheden voldoen (Kellermans & Eddleston, 2004; Dyer, 2006; Perez de Lema et al., 2007). Daarnaast hebben familiebedrijven vaak beperkte organizationale capaciteiten waardoor ze minder gebruik maken van formele trainingen. Bovendien hanteert men geen beloningssystemen die rekening houden met de verdiensten in het bedrijf. Ten slotte zijn ze ook vaker minder gespecialiseerd dan niet-familiebedrijven, waardoor ze minder waarschijnlijk een eigen human resource afdeling hebben (Reid & Adams, 2001).

2.2.2.4 Decentralisatie van de autoriteit

Onderzoeker Herbert Simon definieerde 60 jaar geleden het begrip autoriteit als het recht om acties te kiezen die deels of volledig van invloed zijn op de organisatie. Volgens Aghion en Tirole (1997) is autoriteit het resultaat van een impliciet of expliciet contract waarin het beslissingsrecht over een bepaalde materie wordt toegewezen aan één lid of verschillende leden van de organisatie.

Tegenwoordig stellen talrijke ondernemingen hun werknemers in staat om eigenmachtig te beslissen en te handelen zonder inmenging van het hoger management (Blanes i Vidal, 2007). In de literatuur inzake decentralisatie legt men hoofdzakelijk de nadruk op de congruentie van de objectieven tussen een onderneming en zijn werknemers. Het besluitvormingsproces ondervindt geen zware problemen indien de belangen van beide partijen overeenkomen. Na de toekenning van autoriteit aan een werknemer, zal deze veel actiever deelnemen in de organisatie. Bovendien zal deze werknemer een grotere stimulans hebben om relevante informatie te verzamelen met betrekking tot de activiteiten die tot zijn verantwoordelijkheidsdomein behoren (Aghion & Tirole, 1997).

2.2.2.5 Activiteit van het topniveau

In de literatuur wordt de activiteit van het topniveau, bestaande uit de Raad van Bestuur en het managementteam, voornamelijk bepaald door het aantal vergaderingen (Jackling & Johl, 2009). Tijdens deze meetings ligt de focus hoofdzakelijk op conflictoplossing, verantwoordingsplicht en communicatie. Lane et al. (2006) bevelen drie à zes vergaderingen per jaar aan. In de literatuur inzake familiebedrijven worden minstens vier vergaderingen per jaar vooropgesteld aangevuld met additionele, maandelijkse directievergaderingen (Ward, 1991). Meerdere vergaderingen zijn noodzakelijk indien er zich buitengewone gebeurtenissen voortdoen in het familiebedrijf. De twee belangrijkste taken van de Raad van Bestuur is de uitoefening van controle en het verstrekken van advies aan het managementteam (Bammens, Voordeckers & Van Gils, 2010).

Het belang van controle door de Raad van Bestuur situeert zich in het kader van de agency theorie waarbij de agenten, het managementteam, opportunistisch gedrag vertonen waarbij ze het eigenbelang maximaliseren ten koste van de bedrijfsobjectieven (Jensen & Meckling, 1976). Ten eerste streeft de eigenaar-manager van het familiebedrijf economische belangen na waarbij men de minderheidsaandeelhouders kan benadelen. Zo kan men middelen onttrekken aan niet-familiale stakeholders door speciale dividenden of buitensporige compensaties uit te keren aan de tewerkgestelde familieleden (Anderson & Reeb, 2004).

Daarnaast kan men in een familiebedrijf ook niet-economische belangen nastreven zoals het behoud van het familiale karakter van het bedrijf, de familiale tradities en de familiale tewerkstelling in de onderneming. Hierdoor verdwijnen de traditionele bedrijfsdoelstellingen zoals waarde- en winstmaximalisatie, komen groei en innovatie op de achtergrond en worden de niet-familiale stakeholders benadeeld (Sharma et al., 1997; Voordeckers et al., 2007). Er is dus nood aan een onafhankelijke raad met formele autoriteit om de familiale beslissingen nauwgezet te onderzoeken en om de financiële belangen te beschermen (Anderson & Reeb, 2004; Voordeckers et al., 2007). Voorts moet deze entiteit zich focussen op het reduceren van informatie-asymmetrie. De Raad van Bestuur fungeert hierdoor als controlemechanisme om mogelijke problemen en de informatieasymmetrie tussen de verschillende familieleden te reduceren (Bammens et al., 2008).

Bovendien geeft de Raad van Bestuur complementaire expertise aan het managementteam (Bammens et al., 2010). Dit advies is in lijn met de stewardship theorie waarin men verwijst naar het pro-organisatiegedrag van het management (Davis et al., 1997). Externe bestuursleden hebben functionele vaardigheden in verschillende domeinen zoals marketing, wetgeving en finance. Hun kennis is gebaseerd op hun universiteitsopleiding en eerdere werkervaring (Jones et al., 2008). Ten slotte kan de Raad van Bestuur optreden als mediators bij tegenstrijdige familieconflicten over de doelstellingen en strategieën (Voordeckers et al., 2007; Bammens et al., 2008). De onpartijdige en objectieve bestuursleden kunnen helpen om consensus te bereiken door zich te focussen op de objectieve feiten (Johannisson & Huse, 2000).

2.3 Externe managers

In de studie van Vandekerckhof et al. (2014) bemerkt men dat in de meeste gevallen de familie zelf onvoldoende human resources ter beschikking heeft om de posities in het managementteam in te nemen. Het opnemen van externe, niet-familiale managers in het managementteam kan dusdanig een belangrijke determinant zijn voor het handhaven en de groei van het familiebedrijf (Block, 2011; Dyer 1989). Externe managers bezitten immers competenties die familiale managers vaak ontbreken. Hierdoor zijn ze in staat om de beperkingen in human resource die aanwezig zijn in de 'limited pool' van familiale managers op te heffen (Bennedson et al, 2007; Chiricio, 2008; Hambrick & Mason, 1984). Daarnaast zijn niet-familiale managers ook belangrijke stakeholders die de kennisbasis van de organisatie uitbreiden. Tevens kunnen ze problemen inzake de opvolgingsproblematiek in familiebedrijven oplossen of zelfs een medierende rol innemen bij familieconflicten (Block, 2011; Klein, 2000).

Externe managers steunen op een bredere kennisbasis en hebben reeds meer ervaring. Hierdoor zullen ze beter in staat zijn om te gaan met innovatieve uitdagingen (Block, 2011, Chirico, 2008; Vandekerckhof et al, 2014; Zahra et al. 2009). Ze beschikken immers over meer algemene kennis doordat ze bijvoorbeeld meer notie hebben van een bepaalde industrie of door het feit dat ze al eerder een managementfunctie uitgeoefend hebben. Daarnaast hebben ze ook een uitgebreidere technische kennis over meer specifieke topics zoals bijvoorbeeld R&D en marketing. Deze uitgebreide kennisbasis is van onschatbare waarde als het bedrijf om moet gaan met uitdagingen inzake verandering en innovativiteit (Royer et al., 2008; Talke et al., 2011).

Vervolgens kan echter ook gesteld worden dat externe managers vaak over meer internationale ervaring en kennis bezitten. Ze kunnen omgaan met de complexe sociale, commerciële en politieke systemen die verschillend zijn naargelang de geografische locatie. Een externe manager heeft dus allerlei competenties om het bedrijf tot een hoger niveau van internationalisering te brengen (Claver et al., 2009; Vandekerckhof et al., 2014). Ook grotere bedrijven hebben baat bij externe managers. De studie van Miller et al. (2013) benadrukt dat een grote mate van administratieve complexiteit meer competenties, kennis en vaardigheden van het management vereist. Grotere bedrijven hebben nood aan meer diverse expertise om aan deze vereiste te kunnen voldoen. Door de beperkte kennisbasis van de familiale managers, zullen ze hierdoor tevens sneller beroep doen op externe managers (de Kok et al., 2009, Vanderkerckhof et al., 2014).

Hoofdstuk 3 : Hypothesevorming

3.1 Prestaties

Familiebedrijven presteren gemiddeld beter dan niet-familiebedrijven (Credit Suisse, 2007; Anderson & Reeb, 2003). Onderzoekers hebben zich de afgelopen jaren vooral toegewijd aan het bestuderen van het effect van een niet-familiale manager op de bedrijfsprestaties in familiebedrijven. De bevindingen omtrent deze relatie in de academische literatuur zijn echter niet consistent. De resultaten die afgeleid kunnen worden uit het empirisch onderzoek wijzen immers uit dat zowel externe managers als familiale managers voordelig kunnen zijn voor het bedrijf en de bedrijfswaarde doen toenemen (Lin & Hu, 2007).

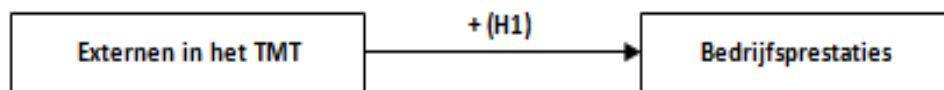
Enerzijds zal er in de academische literatuur een negatief verband gevonden worden tussen een externe manager en de bedrijfsprestaties. Men stelt dat de externe, niet familiale manager (agent) geen belang heeft in de eigendom van het familiebedrijf en dat er bijgevolg tegenstrijdige belangen optreden. Bovendien zijn de familiale aandeelhouders (principalen) niet in staat om alle inspanningen van de externe manager te controleren en hierdoor zullen er agency problemen ontstaan (Miller & Le Breton-Miller, 2006). Dyer et al. (2006) concluderen dat familiebedrijven minder nood hebben aan een extern management aangezien hierdoor de agency kosten toenemen en dit bijgevolg een negatief effect op de bedrijfsprestaties oplevert. Daarnaast bleek uit het onderzoek van Anderson en Reeb (2003) dat familiale CEO's betere bedrijfsprestaties leveren dan niet-familiale managers aangezien er een hogere winstgevendheid gevonden werd. Deze bevinding geldt echter alleen maar indien de familiale manager ook de oprichter van het familiebedrijf is. Indien het nageslacht deze positie bekleedt, zal er een negatief effect op de bedrijfsprestaties ondervonden worden. Deze vaststellingen worden evenzeer bevestigd door Villalonga en Amit (2006).

Anderzijds vindt men in de literatuur hoofdzakelijk een positief verband terug tussen een externe CEO en de bedrijfsprestaties (Lauterbach & Vaninsky, Burkart et al., 2003; Sciascia & Mazzola, 2008). Onderzoek stelt vast dat familiebedrijven blootgesteld zijn aan andere agency problemen dan vermeld in het standaard raamwerk, zoals dit werd opgesteld door Jensen en Meckling (1976). Familiebedrijven zijn immers blootgesteld aan altruïsme en zelfcontrole, waardoor er toch agency kosten ontstaan (Schulze, Lubatkin, Dino, & Buchholtz, 2001; Steier & Miller, 2003).

Men kan postuleren dat niet-familiale managers expertise in het bedrijf brengen en een deel van de agency kosten reduceren. Daarnaast toonden Morck, Strangeland en Yeung (2000) aan dat de competenties van een familiaal management gemiddeld inferieur zijn aan die van een extern management. Bovendien zijn externe managers afkomstig van een competitieve arbeidsmarkt en zullen ze in het algemeen meer kennis van zaken hebben (Lin & Hu, 2007). Dyer (1988) omschrijft externe managers als professionals die steunen op jarenlange formele trainingen en ervaringen om rationele beslissingen te kunnen maken. Indien er in het bedrijf specifieke of geavanceerde managementtechnieken vereist zijn voor de bedrijfsprocessen, dan is het voordeliger om een gekwalificeerd, extern management in te schakelen. In deze masterproef focust men zich op het effect dat het meest teruggevonden wordt in de academische literatuur en bijgevolg kan men de volgende hypothese vooropstellen:

H1: De aanwezigheid van externen in het topmanagementteam van een familiebedrijf leidt tot betere bedrijfsresultaten.

In dit onderzoek wordt ondersteld dat deze stelling afhankelijk is van verscheidene factoren. Ten eerste zal er een positieve relatie vooropgesteld worden indien er vanuit het bedrijf zelf een nood tot professionalisering ontstaat. Daarnaast zal ook onderzocht worden of dit positief verband geldt als het bedrijf volledig geprofessionaliseerd is.



Figuur 3.1: Basishypothese

3.2 Bedrijfsgrootte

Voor de tweede deelvraag wordt het belang van bedrijfsgrootte onderzocht. Voordeckers en Van Gils (2003) onderzochten het procentuele aandeel van familiebedrijven per grootteklasse (in termen van werknemers) door een steekproef uit te voeren op 288 familiebedrijven. Uit hun studie blijkt dat de meerderheid van de familiebedrijven micro-ondernemingen en kleine bedrijven zijn⁵.

⁵ Procentueel aandeel gerelateerd aan totale werkgelegenheid in familiebedrijven (Voordeckers & Van Gils, 2003), zie bijlage 5.

In een kleine onderneming zal de oprichter-manager meestal de volledige controle hebben en zal hij derhalve alle beslissingen zelf nemen. Bhattacharya en Ravikumar (2004) concluderen in hun onderzoek dat familiebedrijven in grootte toenemen gedurende de jaren. Naarmate de bedrijven groter worden, zullen de bedrijfsprocessen meer complex worden en zal er een toenemende behoefte zijn aan geavanceerde managementtechnieken en formele routines. Daarnaast hebben grotere ondernemingen meer functionele afdelingen en een groter aantal werknemers.

Bovendien zal een groter bedrijf ook een hiërarchische structuur hebben waardoor de familiale oprichter en de overige familieleden zijn in vele gevallen niet meer in staat om alles te managen. Bovendien zal het niet meer mogelijk zijn voor de familiale CEO om persoonlijke relaties te onderhouden met werknemers, leveranciers en klanten (Miller et al., 2013). Omwille van deze reden zal men dus meer nood hebben aan een externe, niet-familiale manager om geoptimaliseerde bedrijfsresultaten te kunnen verkrijgen (Rosen, 1992; Vandekerckhof et al., 2014).

Daarenboven wordt in de studie van Vandekerckhof et al. (2014) aangetoond dat de bedrijfsgrootte tevens een belangrijke indicator is van de administratieve complexiteit in een onderneming. Dit concept omvat onder andere het aantal werknemers, de administratieve hiërarchie en de verschillende afdelingen, functionele specialisatie, het geografische bereik van de onderneming, de breedte en de complexiteit van de verkochte productlijnen, het aantal vereiste regels en formele standaardprocedures. Daarnaast is er ook nood aan complexe beheer- en controlesystemen indien de onderneming groter wordt (Miller et al., 2013). Al deze factoren vereisen specifieke vaardigheden, die vaak ontbreken bij een familiale CEO. Ook Klein (2000) toont in zijn onderzoek aan dat een professioneel management en externe kennis vereist zijn in grotere, complexe familiebedrijven. In het geval van een toenemende bedrijfsgrootte zal het aanstellen van een externe CEO dus een positieve invloed hebben op de bedrijfsresultaten.

H2: Het positieve effect van externen in het topmanagementteam op de bedrijfsprestaties, zal toenemen indien het familiebedrijf groter wordt.

3.3 Generatie en eigendomsconcentratie

De opvolging van het leidinggevend personeel is een belangrijk topic in de literatuur inzake familiebedrijven. Het management oefent immers een grote invloed uit op de strategie en prestaties van het bedrijf en zal bij opvolging zijn verantwoordelijkheid en autoriteit moeten overdragen aan de volgende generatie (Wasserman, 2003). Gersick et al. (1997) classificeren familiebedrijven in drie verschillende generaties. De eerste generatie bestaat uit bedrijven die gemanaged worden door het

oprichtende familielid, die bijgevolg ook alle controlerechten in handen heeft. De tweede generatie wordt ook wel 'a sibling partnership' genoemd. Deze categorie omvat de kinderen van de oprichter die elk een aandeel van de eigendom bezitten. Ten slotte vormt 'a cousin consortium' de laatste categorie. In deze generatie is het eigendom verdeeld over meerdere generaties en men spreekt hier bijgevolg over een gefragmenteerde eigendomsstructuur. Een populair fenomeen dat in de academische literatuur bestudeerd wordt, is de afname van familiebedrijven gedurende drie generaties.

Een veel voorkomend gezegde in de literatuur stelt dat de grootvader het familiebedrijf opricht, de zoon het in stand houdt en dat de kleinzoon de onderneming vervolgens ten gronde richt. Slechts 30 procent van de familiebedrijven overleeft de tweede generatie, en niet meer dan tien à vijftien procent bereikt de derde generatie (Ward, 1987). Deze slaagpercentages zijn grotendeels te wijten aan de problematische beslissingen omtrent de opvolging in een familiebedrijf. De opvolgingsfase is immers een potentiële bron van conflicten aangezien er vele onduidelijkheden rijzen (Gersick et al., 1997; Stamm & Lubinski, 2011).

In de eerste generatie wordt het bedrijf initieel gerund door de eigenaar en is er bijgevolg een hoge eigendomsconcentratie. Jensen en Meckling (1976) stellen dat een dergelijke eigendomsconcentratie zal leiden tot een vermindering van de agency kosten. Een hoog geconcentreerd eigenaarschap zal immers een grote invloed uitoefenen op het management zodat de doelstellingen van de aandeelhouders verwezenlijkt worden (Denis & McConnell, 2003). Miller en Le Breton-Miller (2006) verklaren dat een te hoge eigendomsconcentratie binnen de familie een negatieve invloed zal hebben op de bedrijfsprestaties. Indien de familieleden een hoge mate van controle op het familiebedrijf uitoefenen, kan dit aanleiding geven tot misbruik van macht jegens de verschillende bedrijfsmiddelen (Davis et al., 1997; Claessens et al., 2002). Andere nadelen die verbonden zijn met een geconcentreerd aandeelhouderschap hebben betrekking op het nastreven van niet-financiële doelstellingen zoals bijvoorbeeld de invulling van managementposities door familieleden (Anderson & Reeb, 2003) en beperkte investeringen in nieuwe technologieën (Chandler, 1990).

Naarmate de generaties verstrijken, zal de eenvoudige structuur van het bedrijf vervangen worden door een moderne onderneming met een wijdverspreid familiaal aandeelhouderschap (Cruz et al., 2012). Het familiaal eigenaarschap zal steeds groter worden en veroorzaakt een toename in complexiteit (Lambrecht & Lievens, 2008). Deze complexiteit lijkt echter elke opvolgende generatie zich uit te breiden aangezien het aantal betrokken familieleden toeneemt (Miller & Le Breton-Miller, 2006). Een uitgebreid familiaal eigenaarschap zal tot minder cohesie in de onderneming leiden doordat er meer en meer verschillen in persoonlijke doelstellingen en waarden zullen opduiken.

Deze lage eigendomsconcentratie leidt vervolgens tot minder toewijding aan de onderneming. Bovendien zal er ook een verwatering van de onderlinge relaties optreden (Vilaseca, 2002). In een latere generatie zijn de machtsverhoudingen en rollen in de familie echter al in grote mate veranderd waardoor er conflicten kunnen optreden. Bedrijven die geconfronteerd worden met deze conflicten, hebben een grotere neiging om het aantal familieleden in het management te reduceren. Het beheer van het familiebedrijf zal door familieleden overgedragen worden aan een aangewezen management dat in vele gevallen aangesteld wordt door de Raad van Bestuur. Hierdoor zal de familiale beslissingskracht beperkt worden.

Daarnaast kan de complexiteit in de onderneming gereduceerd worden door een afname in het aantal familiale aandeelhouders (Lambrecht & Lievens, 2008). Een lage eigendomsconcentratie zal ertoe leiden dat de CEO zich als steward zal gedragen. Hoe minder controle, hoe meer de CEO zal streven naar optimale bedrijfsprestaties zodat hij een maximaal aandeelhoudersvermogen kan verwezenlijken. Davis et al. (1997) verwijst naar dit verschijnsel als pro-organisatieel gedrag waarbij men steunt op de stewardship theorie. Indien de handelingen van het management meer gecontroleerd worden, zal dit een negatieve invloed hebben op de motivatie en hierdoor zullen de bedrijfsprestaties ondermijnd worden (Corbetta & Salvato, 2004). De lage graad van monitoring zal vanuit het agency perspectief gecompenseerd worden door een aantal incentives, zoals bijvoorbeeld een remuneratie die gebaseerd is op de bedrijfsprestatie. In dit onderzoek zal op de stewardship theorie gesteund worden, derhalve zal de volgende hypothese vooropgesteld worden:

H3: Het positieve effect van externen in het topmanagementteam op de bedrijfsprestaties zal zich meer voordoen indien het familiebedrijf in een latere generatie zit.

3.4 Groei

Het familiebedrijf moet groeien volgens het plan. De groei moet op verschillende domeinen gehandhaafd worden zoals creativiteit, productiviteit, deskundigheid, verkoopvolumes en winstgevendheid. Men kan een groei voornamelijk bereiken door de interne ontwikkeling van producten en markten. Vervolgens kan een bedrijf ook groeien door middel van overnames van andere bedrijven of producten (Berenbeim, 1990).

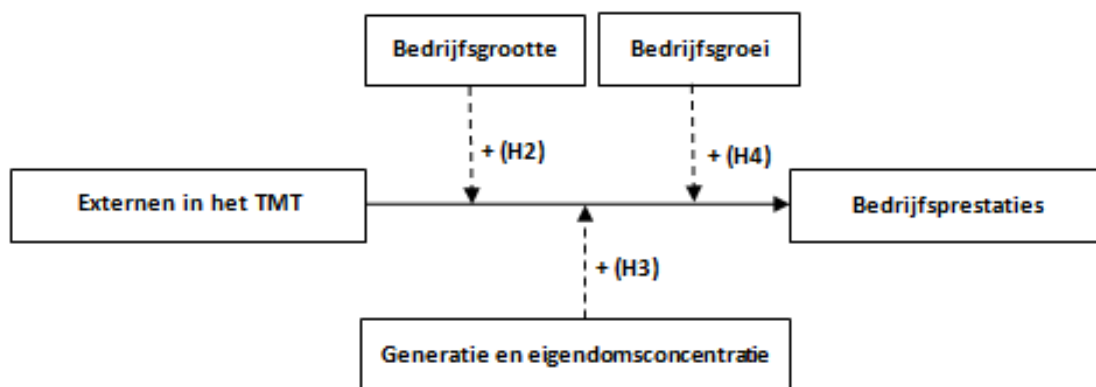
Sommige onderzoekers hebben zich gefocust op de verschillende fases van de groei van het familiebedrijf. Gersick et al. (1997) introduceerden een ontwikkelingsmodel bestaande uit vier fases, terwijl Peiser en Wooten (1983) de veranderingen in de levenscyclus van familiebedrijven gedetailleerd bestudeerden. De onderzoekers zien een positief verband tussen de groei van het

familiebedrijf en professionalisering van het management. Indien het familiebedrijf terechtkomt in een groeifase zal men van ongespecificeerde 'compagnonschappen' overgaan naar een uitbreidingsstadium waarbij men formele hiërarchieën of divisies gaat invoeren. Het moment waarop de familiebedrijven in dit stadium terechtkomen varieert van bedrijf tot bedrijf. Sommige bedrijven komen enkele jaren na hun opstartfase al in deze fase terecht, waardoor men snel geconfronteerd wordt met de groeiproblemen. Andere bedrijven groeien pas later, doordat de markt, het product of de kosten veranderen. De herstructurering en de uitbreiding van het bedrijf kan dan bijvoorbeeld samenvallen met de tweede generatie.

Eens het familiebedrijf in de groeifase terechtgekomen is, wordt elke eigenaar-manager geconfronteerd met veranderingen in de werkomgeving. Hierdoor is het vereist dat de CEO de vereiste vaardigheden bezit om de beantwoorden aan de huidige en toekomstige noden van de organisatie. In de meeste gevallen zal er dus een professionele, niet-familiale CEO aangesteld worden die de vereiste kennis bezit en bovendien ook in staat is om de kerncompetenties van het bedrijf te identificeren. Daarnaast is het ook noodzakelijk dat managers, specialisten en andere werknemers voldoen aan de vereiste vaardigheden. Competente mensen zijn immers een succesfactor voor de groei van een onderneming (Pickett, 1998). In het familiebedrijf is er vaak een limited pool of talent, dus men zal extern naar capaciteiten moeten zoeken om met deze verandering om te kunnen gaan (Le Breton-Miller et al., 2004; Block, 2011). Het aanwerven van niet-familiale managers leidt tot een toename van de kennisbasis (Chirico, 2008). Daarnaast zullen externe managers eerder rationeel beslissen in tegenstelling tot familiale managers die steunen op hun intuïtie. Dit verschil kan grotendeels verklaard worden door de sociale kringen waarin ze vertoeven en hun eerdere ervaring. Familiale managers hebben weinig ervaring buiten het bedrijf. Ze leren voornamelijk vaardigheden en praktijken die specifiek noodzakelijk zijn voor hun organisatie. Hierdoor steunen ze op een beperkte kennisbasis, die onvoldoende steun biedt bij onverwachte problemen zoals deregulatie, intensieve competitie of technologische veranderingen (Hambrick & Mason, 1984). Hun peer group bestaat uit familieleden, andere werknemers en managers van andere familiebedrijven. Niet-familiale managers daarentegen genieten vaak een formele en generieke managementopleiding (Dyer, 1989; Schein, 1983; Bennis, 2007). Hambrick en Mason (1984) concluderen in hun onderzoek dat het niveau van opleiding een positieve invloed heeft op de ontvankelijkheid voor innovatie. Daarnaast hebben niet-familiale managers reeds ervaring opgedaan in verschillende bedrijven en hebben ze een uitgebreid sociaal netwerk (Dyer 1989, Schein 1983, Royer et al., 2008; Block, 2011). Chen (2011) stelt in zijn studie dat managers met internationale ervaring en marktkennis een betere basis zijn voor familiebedrijven die willen groeien.

Vele studies wijzen ook uit dat familiaal management een negatieve impact heeft op de groei van een bedrijf. De familiale eigenaar-manager heeft een groot deel van zijn vermogen in de onderneming geïnvesteerd en zal dus eerder voor conservatieve, risico-averse bedrijfsstrategieën kiezen (Donckels en Frohlich, 1991; Bennedsen, 2007; Chang et al., 2010). Dit zal uiteindelijk een weerslag hebben op de totale factor productiviteit en economische groei van het bedrijf (Caselli & Gennaioli, 2003; Bloom & Van Reenen, 2006).

H4: Het positieve effect van externen in het topmanagementteam op de bedrijfsprestaties zal zich sterker voordoen indien het familiebedrijf meer groeit.



Figuur 3.2: Hypothesen met betrekking op de noodzaak tot externen in het topmanagementteam

3.5 Professionaliseringsdimensies

Heel wat resultaten van empirische studies die het effect van professionalisering op bedrijfsprestaties meten, zijn niet consistent. Dit is grotendeels te wijten aan de tendens in de literatuur die het professionaliseringsproces in familiebedrijven vereenvoudigt tot een binaire variabele, namelijk de aan- of afwezigheid van een externe manager. (Debicki et al., 2009). Hierdoor zullen onderzoekers een mogelijke link missen met andere dimensies uit het professionaliseringsproces (Dekker et al., 2012).

De aanwezigheid van niet-familiale betrekkingen in de organisatiestructuur heeft een positieve impact op de bedrijfsresultaten. Door nepotisme zullen incompetent familieleden de belangrijkste posities innemen en dit zal bijgevolg een weerslag hebben op de bedrijfsresultaten. Daarenboven heeft het familiebedrijf een beperkte pool van mogelijke werknemers waardoor er niet voldoende gekwalificeerd personeel is om de onderneming succesvol te besturen. Het aanwerven van externe werknemers is dus voordelig om de verschillende posities in het bedrijf in te nemen. (Dyer, 2006). Externen hebben bovendien een objectieve kijk op het familiebedrijf en zorgen ervoor dat de

bedrijfsmatige doelstellingen de bovenhand hebben op familiale motieven. Daarnaast zal een Raad van Bestuur met externe bestuurders ervoor zorgen dat de verantwoordelijkheidszin in het bedrijf toeneemt. Procedures, formaliteiten en rapporteringen zullen een belangrijke plaats innemen. Daarenboven zal een actieve raad van bestuur met externe bestuurders de credibiliteit bij de kredietverstrekkers verhogen (Lievens, 2004). Men kan dus stellen dat een niet-familiale manager betere resultaten zal behalen in het bijzijn van andere, externe betrekkingen in het familiebedrijf.

H5: Externen in het topmanagementteam zullen betere bedrijfsprestaties realiseren indien er meerdere externen betrokken zijn in de governance en management systemen van het familiebedrijf.

In familiebedrijven steunt men hoofdzakelijk op allerlei informele controlesystemen die voor jaren in het bedrijf zijn ingebed. Deze controlesystemen bestaan veeleer uit kennis, ervaring en training, die verbonden zijn aan specifieke bedrijfsprocessen (Dyer, 1989). Vanuit het agency perspectief wordt er echter verwacht dat een familiebedrijf in grote mate gebruik zal maken van formele, interne controlesystemen om te bedrijfsoperaties te kunnen controleren zodra er externen tewerkgesteld worden (Chrisman et al., 2004; Chua et al., 2009; Daily & Dollinger, 1993). Het gebruik van formele en systematische procedures verbeteren de effecten van acties die uitgeoefend worden door de externe managers, die geen eigendomsbelang bezitten in de organisatie. Voorts is men ook in staat om de informatie meer efficiënt te beheren binnen de organisatie (de Kok et al., 2006). In studies van Kotey (2005), Otlet (2003) en Chenhall (2003) wordt aangetoond dat financiële controlesystemen een positieve impact hebben op de bedrijfsprestaties. Daarnaast vindt men in de bestaande literatuur ook een positief verband tussen de human resource controlesystemen en de bedrijfsprestaties (Kotey & Folker, 2007; Carlson et al., 2006, Litz en Stewart, 2000). Werknemerstrainingen en formele functioneringsgesprekken leiden tot een hogere productiviteit, een duurzaam competitief voordeel en uiteindelijk tot betere bedrijfsprestaties (Chandler & McEvoy, 2000; Patton et al., 2000).

Sayles en Stewart (1995) beweren in hun studie dat de invoer van formele controlesystemen zorgt voor uitdagingen op het gebied van coördinatie waarin de meeste familiale managers falen. Men kan echter stellen dat externe managers de vaardigheden bezitten om de formele organisatie- en managementsystemen op een correcte manier in het bedrijf te implementeren zodat deze positieve bedrijfsresultaten tot gevolg hebben (Carlson et al., 2006; Daily & Dollinger, 1993; Yildirim-Öktem & Üsdiken, 2010). De volgende hypothesen kunnen bijgevolg vooropgesteld worden:

H6: Externen in het topmanagementteam zullen betere bedrijfsprestaties realiseren indien er meerdere financiële controlesystemen aanwezig zijn.

H7: Externen in het topmanagementteam zullen betere bedrijfsprestaties realiseren indien er meerdere human resource controlesystemen aanwezig zijn.

De academische literatuur echter onderstelt dat familiebedrijven over een gecentraliseerd beslissingsproces beschikken (Morris et al., 1997). De familiale managers beschikken over alle beslissingsmacht en delen de beslissingsbevoegdheid niet met werknemers. Dit leidt in de meeste gevallen echter vaak tot moeilijkheden in de onderneming en kan daarenboven ook tot een faillissement leiden (Daily & Dalton, 1992).

Bovendien benadrukt men in de literatuur inzake familiebedrijven de positieve impact van de gedeelde autoriteit. Er wordt beklemtoond dat het management voldoende belang moet hechten aan de totstandkoming van een gedecentraliseerde autoriteit. Op deze manier kan men effectief het gedeelde beslissingsproces doorvoeren in de hele organisatie. Verder ondervindt men dat het delegeren van de beslissingen een positief effect heeft op de jobvoldoening, maar ook op de bedrijfsprestaties (Bakalis et al., 2007). Decentralisatie leidt ook tot uitwisseling van meer innovatieve ideeën waardoor het ondernemerschap in de onderneming zelf gestimuleerd wordt.

De werknemers zullen hierdoor sneller initiatief nemen en dit heeft een gunstiger effect op de bedrijfsprestatie (Zahra et al., 2004). Familiale managers beschikken echter vaak niet over de juiste kennis en vaardigheden die vereist zijn om een onderneming met gedecentraliseerde beslissingname te leiden. Een externe manager daarentegen bezit vaak wel de vereiste competenties door eerdere werkervaring en/of zijn opleiding. Hierdoor wordt ondersteld dat een niet-familiale manager beter zal presteren in een omgeving waarbij de beslissingsbevoegdheid gedeeld wordt.

H8: Externen in het topmanagementteam zullen betere bedrijfsprestaties realiseren indien er decentralisatie van de autoriteit aanwezig is.

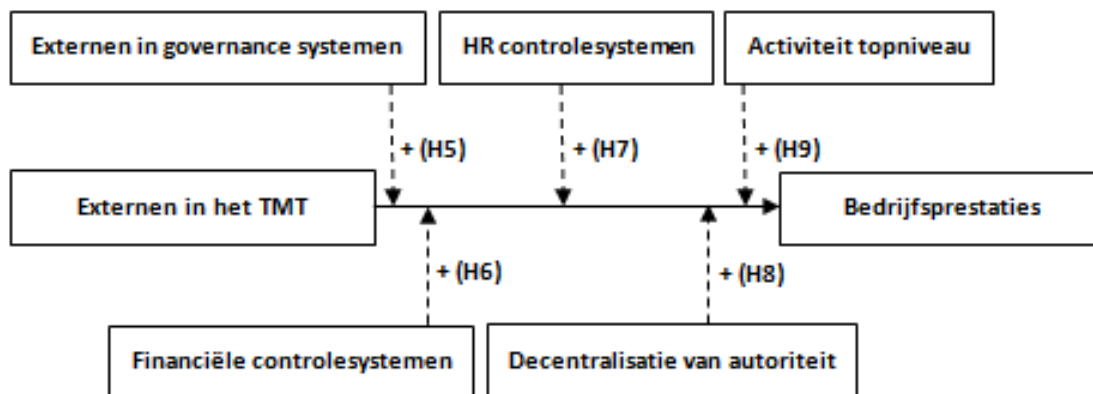
De activiteit van het topniveau wordt gemeten door het aantal vergaderingen van de Raad van Bestuur en het management. Lipton en Lorsch (1992) onderstellen in hun onderzoek dat een hogere frequentie van vergaderingen zal resulteren in superieure bedrijfsresultaten. Jensen (1993) daarentegen beweert in zijn studie dat een hogere activiteit van het topniveau zal leiden tot inferieure resultaten. Hij beweert dat de routinetaken te veel tijd in beslag nemen, hierdoor zullen de bestuursleden slechts een minieme controle kunnen uitvoeren op het management.

Een studie van Jackling en Johl (2009) wees uit dat het aantal vergaderingen niet gerelateerd is aan de bedrijfsprestaties. In de eerste generatie heeft de eigenaar-manager eerder de neiging om alle belangrijke zaken te bespreken rond de keukentafel. Indien in latere generaties meer familieleden en externe werknemers het familiebedrijf vervolledigen, is een toename in het aantal formele vergaderingen wel voordelig.

De literatuur is zeer beperkt over mogelijke interacties inzake de activiteit van het topniveau en de invloed van een externe manager in een familiebedrijf. Hierdoor zal voor de volgende hypothese ondersteld worden dat externe managers betere bedrijfsprestaties zullen realiseren indien het topniveau een hogere frequentie van vergaderingen heeft.

H9: Externen in het topmanagementteam zullen betere bedrijfsprestaties realiseren indien er een hoge activiteit van het topniveau aanwezig is.

Algemeen kan gesteld worden dat de academische literatuur in de context van familiebedrijven redelijk beperkt is inzake studies die de invloed van de afzonderlijke professionaliseringsdimensies op andere elementen onderzoeken. Dit komt hoofdzakelijk doordat men de verschillende dimensies vaak als een geheel beschouwt en voornamelijk het effect ervan op de bedrijfsprestaties analyseert.



Figuur 3.3: Hypothesen met betrekking tot hervormingen in de organisatie die nodig zijn ter ondersteuning van externen in het topmanagementteam.

Hoofdstuk 4 : Onderzoeksopzet

In deze sectie zal het onderzoeksopzet van deze studie verder toegelicht worden. Allereerst wordt een omschrijving gegeven van de steekproef en de representativiteit ervan voor de volledige populatie. Vervolgens volgt er een bespreking van de variabelen die relevant zijn voor dit onderzoek. Dit betreft zowel de afhankelijke als de onafhankelijke variabele. Daarnaast zullen er in dit onderzoek ook een aantal modererende variabelen toegelicht worden. Tenslotte zal deze sectie beëindigd worden met een verduidelijking van de gekozen statistische technieken waarmee de hypothesen geverifieerd zullen worden.

4.1 Steekproef

Zoals reeds aangehaald, bestaat de populatie van deze studie uit Belgische familiale ondernemingen. Binnen deze populatie zal echter een representatieve steekproef getrokken worden ter vereenvoudiging van de statistische testen in het empirisch onderzoek. Dit onderzoek werd beperkt tot niet-beursgenoteerde bedrijven die actief zijn in de economische sectoren, weergegeven door respectievelijk de volgende NACEBEL 2008-codes:

- A Landbouw, jacht en bosbouw
- B Winning van delfstoffen
- C Industrie
- D Productie en distributie van elektriciteit, gas, stoom en gekoelde lucht
- E Distributie van water; afval- en afvalwaterbeheer en sanering
- F Bouwnijverheid

Er wordt verwacht dat de industrie en bouwnijverheid in het Vlaamse, Waalse en Brusselse gewest een groot aantal familiebedrijven omvatten. Daarnaast zijn de organisaties in deze steekproef in overeenstemming met de officiële Europese definitie van kleine en middelgrote ondernemingen. Dit zijn meerbepaald bedrijven met 250 werknemers of minder, en een maximale omzet van 50 miljoen euro of een balanstotaal dat maximaal 43 miljoen euro bedraagt. Ondernemingen die minder dan 10 personen tewerkstellen, de zogenaamde micro-ondernemingen worden in deze steekproef niet in beschouwing genomen. Daarenboven worden bedrijven zonder e-mailadres ook uit de steekproef gelaten. In de Bel-First database beantwoordden 6404 ondernemingen aan deze criteria.

Deze database, opgesteld door Bureau Van Dijk, bevat een complete lijst van Belgische niet-beursgenoteerde bedrijven. Men kan gedetailleerde financiële gegevens, belangrijke kredietwaardigheidsratio's en andere informatie van bedrijven hierin terugvinden. De volledige populatie werd bevraagd aan de hand van een enquête die via mail uitgezonden werd.⁶ Een totaal van 359 respondenten vervulde de enquête, dit komt overeen met een responsratio van 5,61 procent. Door het bevragen van de volledige populatie, was er echter a priori niet geweten of er al dan niet Belgische familiale ondernemingen aanwezig waren in deze populatie. Met behulp van een werkdefinitie kon gedefinieerd worden wat bepalend is voor het familiale karakter van de onderneming. Dyer (2003) benadrukt in zijn studie dat in elk onderzoek er voldoende aandacht geschonken moet worden aan een klaarblijkelijke beschrijving van de gebruikte werkdefinitie.

Het aantal familiebedrijven uit deze steekproef werd bepaald aan de hand van een werkdefinitie die in het hele empirische onderzoek gebruikt zal worden. Deze werkdefinitie is enerzijds gebaseerd op het percentage van aandelen in familiale eigendom (Chua et al., 1999). Indien de familie meer dan 50% van de eigendom in haar bezit heeft, wordt het bedrijf als een familiebedrijf gecategoriseerd. Anderzijds moet ook de perceptie dat men in een familiebedrijf werkt van toepassing zijn (Huybrechts et al., 2013; Westhead & Cowling, 1998). In de meeste studies wordt enkel het percentage familiaal eigendom in beschouwing genomen. In dit onderzoek zal dit dan ook als basiscriterium gehanteerd worden. Zoals kan waargenomen worden in onderstaande tabel beantwoorden 305 ondernemingen aan dit criterium. In een latere fase van het onderzoek zal er nagegaan worden of de resultaten veranderen bij het toepassen van de werkdefinitie waarin beide criteria geldig zijn. In het geval van de engere definitie beantwoorden 292 bedrijven aan beide voorwaarden.

	Vlaams Gewest	Waals en Brussels Gewest	België
>50% eigendom in handen van de familie	240	65	305
Perceptie van familiebedrijf	230	66	296
Beide voorwaarden	229	62	291

Tabel 4.1: Aantal bedrijven die aan werkdefinitie van familiebedrijf beantwoorden.

⁶ Nederlandstalige en Franstalige versie van de enquête, zie bijlage 6.

Naast de data die verzameld werden ter ondersteuning van de bovenstaande werkdefinitie heeft men ook andere gegevens nodig voor het verdere verloop van dit onderzoek. Dit betreft informatie over het managementteam, de Raad van Bestuur, financiële gegevens en allerhande andere aspecten inzake de professionaliseringsdimensies. Er kan gesteld worden dat de databank Bel-First van Bureau Van Dijk een cruciale bron van informatie is. Daarnaast worden de overige gegevens opgevraagd door middel van enquêtes, ontworpen in het softwareprogramma Qualtrics. De enquête was oorspronkelijk opgesteld in het Nederlands en werd in een latere fase vertaald naar het Frans ter bevordering van de gegevensverzameling van de ondernemingen in het Brusselse en Waalse gewest.

4.2 Variabelen

In deze sectie worden niet enkel de belangrijkste variabelen opgesomd, maar wordt ook weergegeven op welke wijze deze variabelen gemeten zullen worden. Allereerst zal de afhankelijke variabele toegelicht worden. De waarde van deze grootheid wordt in deze studie beïnvloed door een onafhankelijke variabele. Deze verklarende of voorspellende variabele zal vervolgens dus ook grondig omschreven worden. Daarnaast treden er in dit onderzoek een groot aantal modererende variabelen op. Deze variabelen kunnen een belangrijke impact hebben op de relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele. Ten slotte zullen ook een aantal essentiële controlevariabelen opgenomen worden. Deze variabelen hebben immers een grote impact op de andere onafhankelijke variabelen en zullen bijgevolg dus van invloed zijn op de waarde van de afhankelijke variabele. De controlevariabelen zullen dusdanig in het hele onderzoek opgenomen worden. Na de toelichting van al deze variabelen zal er bovendien geschetst worden hoe deze elementen in de database opgenomen zijn zodat de vooropgestelde hypothesen geïnterpreteerd kunnen worden.

4.2.1 Afhankelijke variabele

In de voorgaande sectie kan opgemerkt worden dat er in de vooropgestelde hypothesen steeds getracht wordt om de invloed van een bepaald element te meten op de prestaties van een onderneming. Er kan dus gesteld worden dat de afhankelijke variabele in dit onderzoek weergegeven wordt door de bedrijfsprestatie. We meten deze variabele aan de hand van de jaarlijkse return on assets, afgekort **ROA**. Deze maatstaf geeft een indicatie van hoe winstgevend de onderneming in verhouding tot zijn totale activa is. Het reflecteert dus de mate van efficiëntie waarmee het management zijn activa gebruikt om winsten te genereren. De return on assets wordt steeds uitgedrukt in een percentage en hierbij geldt dat een hogere waarde beter is. Een hogere waarde duidt immers op het feit dat de onderneming meer winst maakt, terwijl het minder moet investeren.

Ook in vele voorgaande academische studies maakte men reeds gebruik van deze maatstaf (Anderson & Reeb, 2003; Bennedsen et al., 2007; Mazzi, 2011). Andere traditionele maatstaven voor bedrijfsprestaties, zoals return on sales (ROS) en return on equity (ROE), vertonen een aantal nadelen in vergelijking met de return on assets. De return on sales is de nettowinst uitgedrukt als percentage van de verkoopsopbrengsten. Een schaduwzijde van de return on sales is dat de verkoop van bedrijven die slecht presteren afneemt. Indien de verkopen gereduceerd worden in verhouding met de afname in winsten, dan zal de return on sales de lagere winsten niet reflecteren. Daarnaast meet de return on equity de rendabiliteit van het kapitaal dat permanent voor de onderneming ter beschikking is gesteld door de aandeelhouders. Er kan echter ondersteld worden dat bedrijven verschillende percentages van de totale activa als eigen vermogen hebben. Hierdoor is de return on equity evenzeer geen geschikte maatstaf om de bedrijfsprestaties te meten (Harris & Helfat, 1997). In dit onderzoek wordt er dusdanig gebruik gemaakt van de return on assets. De waarde van deze maatstaf kan voor alle bedrijven teruggevonden worden in de Bel-First database van Bureau van Dijk.

4.2.2 Onafhankelijke variabele

In het onderzoek willen we de invloed van een externe CEO op de bedrijfsresultaten bestuderen. Om de gegevensverzameling voor dit onderzoek te bevorderen, zal er een verruiming plaatsvinden van de hypothese en zal bijgevolg de impact van externe managers in het managementteam onderzocht worden. Het managementteam kan immers zowel uit familiale als externe leden bestaan. Dusdanig zullen we als onafhankelijke variabele de proportie externe leden in het managementteam beschouwen. Deze proportie wordt gegeven door de verhouding van het aantal niet-familiale managers ten opzichte van het totaal aantal leden in het managementteam. De data die gebruikt werd voor deze calculatie werd opgevraagd via de enquêtes. In het verdere verloop van de studie zal deze variabele aangeduid worden als **EXTERNMNG**.

4.2.3 Modererende variabelen

Bij het formuleren van de centrale onderzoeksvraag werd er reeds aangehaald dat een aantal kritische determinanten een modererende invloed uitoefenen op de relatie tussen een externe CEO en de bedrijfsprestaties. Een modererende variabele heeft dus een impact op de richting en/of sterkte van de relatie tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabele. In deze studie zullen er twee categorieën van modererende variabelen worden toegelicht. Een eerste categorie betreft de modererende variabelen die de vereiste van externe managers benadrukken in het geval dat er een nood ontstaat vanuit het bedrijf zelf. De tweede categorie omvat variabelen die de ondersteuning vereisen van externe managers indien het bedrijf in zijn geheel professionaliseert.

4.2.3.1 Noodzaak tot professionalisering

Bedrijfsgrootte

Een eerste modererende variabele die in beschouwing genomen wordt, is de grootte van de onderneming. In empirisch onderzoek is reeds bewezen dat de totale activa van het bedrijf een goede proxy is om de bedrijfsgrootte te weerspiegelen. Deze maatstaf wordt verkozen boven de omzet, aangezien de omzet niet voor alle bedrijven systematisch gepubliceerd wordt in de database van Bel-First van Bureau van Dijk. Om het effect van heteroscedasticiteit te beperken zal in deze studie de variabele **BEDRIJFSGROOTTE** gemeten worden door het natuurlijk logaritme van de totale ondernemingsactiva.

Generatie en eigendomsconcentratie

Een tweede modererende variabele in dit onderzoek betreft de generatie waarin het managementteam zich bevindt. De generatie is nauw verbonden met de eigendomsconcentratie in de familie. In de enquête werd gepeild welke generaties aandelen van de onderneming bezitten. Op basis van de verkregen gegevens worden vier dummy variabelen gemaakt die elk de hoogste generatie van aandeelhouders indiceren.

GENERATIE_1 = 1 indien de eerste generatie aandelen bezit, anders 0.

GENERATIE_2 = 1 indien de tweede generatie aandelen bezit, anders 0.

GENERATIE_3 = 1 indien de derde generatie aandelen bezit, anders 0.

GENERATIE_4 = 1 indien latere generaties aandelen bezitten, anders 0.

Daarnaast zal ook een modererende variabele **GENERATIE_LATER** gecreëerd worden. Deze binaire variabele zal respectievelijk de waarde 1 aannemen indien er aandelen zijn in handen van de derde of latere generaties. In het geval dat de aandelen in handen zijn van de eerste of tweede generatie zal deze variabele de waarde 0 krijgen. Vervolgens worden er ook nog andere maatstaven voor familiaal eigendom binnen het bedrijf gedefinieerd. De modererende variabele **FAMEIGENDOM** wordt voorgesteld door de procentuele hoeveelheid aandelen die een familie in handen heeft. Dit percentage dat de eigendomsconcentratie onthult, werd opgevraagd in de enquête.

Daarnaast zal ook een andere maatstaf voor de mate van eigendomsconcentratie voorgesteld worden aan de hand van drie binaire variabelen. De gegevens hiervoor werden ook via de enquête bevraagd en deze variabele geeft weer hoeveel aandeelhouders de onderneming telt.

De variabele kan respectievelijk de volgende waarden aannemen:

OWN_1 = 1 indien er slechts één aandeelhouder is, anders 0.

OWN_2 = 1 indien er twee of drie aandeelhouders zijn, anders 0.

OWN_3 = 1 indien er vier of meer aandeelhouders zijn, anders 0.

Groei

Daarnaast kan het ook noodzakelijk zijn dat een bedrijf externe managers inschakelt omwille van het feit dat het bedrijf zich in een groeifase bevindt. De bedrijfsgroei wordt over zowel drie als vijf jaar gemeten en wordt respectievelijk door de volgende modererende variabelen gemeten:

$$\mathbf{BEDRIJFSGROEI_3JR} = \frac{\text{totale activa}(t) - \text{totale activa}(t-3)}{\text{totale activa}(t-3)}$$

$$\mathbf{BEDRIJFSGROEI_5JR} = \frac{\text{totale activa}(t) - \text{totale activa}(t-5)}{\text{totale activa}(t-5)}$$

De data inzake de totale activa van voorgaande boekjaren kunnen teruggevonden worden in de database Bel-First van Bureau van Dijk.

4.2.3.2 Hervormingen in gehele organisatie

Externen betrokken in de governance systemen

Een eerste professionaliseringsdimensie waarvan het modererend effect bestudeerd van wordt, zijn externen in de governance systemen. De hypothese stelt immers dat externe personen in de Raad van Bestuur een positieve impact uitoefenen op de relatie tussen de externe CEO en de bedrijfsprestaties. In deze studie zal de modererende variabele **EXTERNRVB** de proportie externe leden in de Raad van Bestuur beschouwen. Deze proportie is meer bepaald de verhouding van het aantal niet-familiale bestuursleden ten opzichte van het totaal aantal leden in de Raad van Bestuur. De gegevens die nodig zijn voor deze calculatie werden opgevraagd via de enquêtes.

Voorts zal ook een modererende, binaire variabele **EXTRVB** gecreëerd worden. Deze variabele zal respectievelijk de waarde 1 aannemen indien er externe leden in de Raad van Bestuur zetelen. In het geval dat er enkel familiale leden in de Raad van Bestuur actief zijn, zal deze de waarde 0 krijgen.

Financiële controlesystemen

Een tweede grote hervorming betreft het invoeren van financiële controlesystemen in de organisatie. Er wordt immers een positief modererend effect verwacht van formele controlesystemen op de relatie tussen een externe CEO en de bedrijfsprestatie. In deze studie onderzoek wordt eerst gepeild naar de aanwezigheid van dergelijke controlesystemen door na te gaan of de organisatie bedrijfsobjectieven met betrekking tot verkopen, budgetsystemen en kritieke prestatie indicatoren (KPI's) opgesteld heeft. Deze werden aan de hand van een ja-nee-vraag bevraagd in de enquête en wordt weergegeven door de variabele **FINCS_1** die de volgende waarden kan aannemen:

- 0** = geen financiële controlesystemen aanwezig in de onderneming.
- 1** = slechts één financieel controlesysteem aanwezig in de onderneming.
- 2** = twee financiële controlesystemen aanwezig in de onderneming.
- 3** = drie financiële controlesystemen aanwezig in de onderneming.

Indien financiële controlesystemen in de onderneming aanwezig blijken te zijn, wordt in een volgende stap nagegaan in welke mate het bedrijf gebruik maakt van de desbetreffende controlesystemen. Hierbij wordt tevens bevraagd in welke mate de organisatie de terugkoppeling naar de werkelijke cijfers maakt. Deze stellingen wordt bevraagd op basis van een vijfpunts-likertschaal, die de volgende waarden aannemen:

- 0** = nooit
- 1** = zelden
- 2** = soms
- 3** = regelmatig
- 4** = vaak

De modererende variabele ***FINCS_2*** geeft de mate van het gebruik van de financiële controlesystemen weer en wordt bekomen door de waardes van alle stellingen te sommeren. Een hogere waarde van deze variabele duidt op een meer veelvuldig gebruik van de financiële controlesystemen.

Tenslotte wordt in deze studie ook gepeild naar de mate waarin de financiële controlesystemen in de onderneming geanalyseerd worden om effectief toekomstige acties te ondernemen. Deze stellingen zijn evenzeer bevraagd op basis van de vijfpunts-likertschaal, die hierboven reeds toegelicht werd. De bekomen waarden op de stellingen worden vervolgens gesommeerd en vormen de modererende variabele ***FINCS_3***. Deze variabele is dusdanig een indicator voor de mate waarin de financiële controlesystemen geanalyseerd worden om toekomstige maatregelen te treffen. Ook hier geldt dat een hogere waarde van de variabele duidt op meerdere analyses van de controlesystemen met oog op het ondernemen van toekomstige acties.

Human Resource controlesystemen

Een derde professionaliseringsdimensie betreft de human resource controlesystemen in de organisatie. Deze controlesystemen zullen als modererende variabele optreden en er wordt verwacht dat deze een positieve invloed uitoefenen op de relatie tussen een externe CEO en de bedrijfsprestatie. De aanwezigheid van human resource controlesystemen in de organisatie wordt geverifieerd aan de hand van enkele stellingen. In de enquête peilt men onder meer naar de aanwezigheid van een human resource afdeling in het bedrijf. Verder toetst men of de personeelsvergaderingen steeds formeel voorbereid worden en of de functioneringsgesprekken met managers altijd opgenomen worden. Overigens onderzoekt men of de procedures inzake de aanwerving van personeelsleden neergeschreven zijn en of deze procedures nauwgezet opgevolgd worden voor iedere sollicitant. Bovendien gaat men na of het bedrijf beloningssystemen hanteert die gebaseerd zijn op prestaties. Ten slotte peilt de enquête ook naar de mogelijkheid tot het volgen van interne, formele opleidingen en externe trainingsprogramma's voor de werknemers.

De stellingen worden vervolgens gehercodeerd tot dummy variabelen, waarbij men de waarde één toekent bij aanwezigheid van het desbetreffende human resource controlesysteem. De waarde nul daarentegen zal symbool staan voor de afwezigheid van dit controlesysteem. De modererende variabele ***HRCS*** wordt uiteindelijk berekend door de som van het aantal aanwezige human resource controlesystemen. Ook hier geldt weer dat een hogere waarde van de variabele erop duidt dat er meer human resource controlesystemen aanwezig zijn in het bedrijf.

Decentralisatie van de autoriteit

De vierde professionaliseringsdimensie, decentralisatie van de autoriteit, wordt verwacht een positief modererend effect uit te oefenen op de relatie tussen een externe manager en de bedrijfsprestatie. Deze modererende variabele wordt wederom verkregen door gebruik te maken van de gegevens afkomstig uit de enquête.

In de enquête peilt men naar de mate van centralisatie of autonomie in de organisatie. Zo onderzoekt men of het management van het bedrijf autonoom beslist over de te volgen organisatiestrategie. Verder bevroegt men of de werknemers rechtstreeks, dus zonder gebruik te maken van een tussenpersoon, rapporteren naar het management. Ten slotte wordt ook onderzocht of het management alle grote beslissingen autonoom maakt. De stellingen werden bevroegd op basis van een vijfpunts-likertschaal:

- 0** = helemaal niet akkoord
- 1** = niet akkoord
- 2** = eerder niet akkoord
- 3** = akkoord
- 4** = helemaal akkoord

Om de interpretatie eenvoudiger te maken, worden de waarden bij hercodering omgekeerd zodat de meetschaal makkelijker verklaard kan worden in termen van decentralisatie van de autoriteit in de onderneming:

- 4** = helemaal niet akkoord
- 3** = niet akkoord
- 2** = eerder niet akkoord
- 1** = akkoord
- 0** = helemaal akkoord

Tenslotte kan de modererende variabele **DECENTRALISATIE** berekend worden door de bekomen waarden van de stellingen te sommeren. Hierdoor verkrijgt men een continue variabele die de mate van decentralisatie van de autoriteit weergeeft. Tevens geldt hier dat een hogere waarde van de variabele erop duidt dat er een hogere mate van decentralisatie aanwezig is in de organisatie.

Activiteit van het topniveau

Een laatste professionaliseringsdimensie betreft de activiteit van het topniveau. Hieronder impliceert men het aantal vergaderingen van de Raad van het Bestuur en het topmanagement. De hypothese onderstelt dat een hogere activiteit van het topniveau een positief, modererend effect uitoefent op de relatie tussen de externe CEO en de bedrijfsprestatie. De frequentie van het aantal vergaderingen wordt bevraagd aan de hand van de enquête. De vergaderingen van het management kunnen dagelijks, wekelijks, maandelijks of minder dan maandelijks voorkomen. De variabele **MNGACTIVITEIT** kan bijgevolg de volgende waarden aannemen:

- 1 = minder dan maandelijks vergaderen.
- 2 = maandelijks vergaderen.
- 3 = wekelijks vergaderen.
- 4 = dagelijks vergaderen.

De meetschaal van het aantal vergaderingen van de Raad van Bestuur in de enquête varieert van één tot en met twaalf of meer meetings op jaarbasis. De variabele **RVBACTIVITEIT** geeft dusdanig een indicatie van het aantal formele vergaderingen van de Raad van Bestuur. De variabele kan de volgende waarden aannemen:

- 1 = één vergadering op jaarbasis.
- 2 = twee vergaderingen op jaarbasis.
- 3 = drie vergaderingen op jaarbasis.
- 4 = vier vergaderingen op jaarbasis.
- 5 = vijf of meer vergaderingen op jaarbasis.

4.2.4 Controlevariabelen

Uit empirisch onderzoek blijkt dat er naast de onafhankelijke variabelen ook storende variabelen aanwezig kunnen zijn, die een impact uitoefenen op de onafhankelijke variabele. De belangrijkste functie van de controlevariabelen is dusdanig het opvangen van de bedrijfs- en industriegerelateerde kenmerken zodat het effect op de afhankelijke variabele onder controle wordt gehouden. In deze studie worden twee controlevariabelen geïdentificeerd waarvan in de academische literatuur reeds bewezen is dat ze een onmiskenbare impact hebben op de prestaties van de onderneming.

Eenzijds worden de bedrijfsgelateerde effecten opgevangen door een aantal controlevariabelen in het model te introduceren. Ten eerste wordt de invloed van de ondernemingsleeftijd in de regressievergelijking geïncorporeerd. Er wordt echter gebruik gemaakt van het natuurlijk logaritme van de leeftijd om zo het risico op heteroscedasticiteit te reduceren. Deze controlevariabele wordt in het onderzoek aangeduid door de variabele ***lnLEEFTIJD***. Ten tweede wordt de groei van de organisatie in drie jaar tijd in de regressie opgenomen. Deze variabele wordt in de regressiemodellen aangeduid door ***BEDRIJFSGROEI_3JR***. Ten slotte zal ook de grootte van de onderneming in het model geïncorporeerd worden. Ook hier wordt het natuurlijk logaritme van de bedrijfsgrootte gebruikt om het risico op heteroscedasticiteit te verminderen. In deze studie wordt deze maatstaf aangeduid door ***lnBEDRIJFSGROOTTE***.

Anderzijds zal het industriegerelateerde effect opgevangen worden door een binaire variabele die een bepaalde economische sector voorstelt. Op basis van de NACEBEL 2008A-codes maken we respectievelijk drie dummy variabelen aan:

INDUSTRIE = 1 indien de onderneming in de industriesector actief is, anders 0.

BOUWNIJVERHEID = 1 indien de onderneming in de bouwnijverheid actief is, anders 0.

OVERIGE = 1 indien de onderneming in een andere sector actief is, anders 0.

4.3 Methodologie

De variabelen die beschreven zijn in de voorgaande secties zijn opgebouwd uit allerlei data. Deze gegevens zullen verwerkt worden met behulp van het statistische computerprogramma's SPSS Statistics 22 en STATA 12. Met behulp van deze softwarepakketten zullen de vooropgestelde hypothesen onderzocht worden opdat er een finaal antwoord op de centrale onderzoeksvraag geformuleerd kan worden.

Vooreerst zal er een univariate analyse uitgevoerd worden waarbij de beschrijvende statistieken van de variabelen toegelicht zullen worden. Hierdoor kan er zich een beeld gevormd worden van de karakteristieken van de ondernemingen in de database, die gecreëerd werd voor dit onderzoek. Daarnaast kan er op deze manier enkele algemene conclusies geformuleerd worden.

In een tweede stap zal er een multivariate analyse verricht worden waarbij er een regressiemodel opgesteld zal worden. Zo zal in eerste instantie de relatie tussen de externe manager en de bedrijfsprestatie gemodelleerd worden. Deze basishypothese zal vervolgens aan allerlei testen onderworpen worden. In een later stadium zullen de verschillende modererende variabelen toegevoegd worden aan de regressievergelijking. Vervolgens zal elke hypothese getest worden, waarbij men de desbetreffende hypothese gaat aanvaarden of verwerpen.

Hoofdstuk 5 : Empirisch onderzoek

5.1 Univariate analyse

In deze sectie wordt een inzicht gegeven betreffende de beschrijvende analyse van de belangrijkste variabelen voor deze studie. Er zullen eerst enkele algemene conclusies geformuleerd worden op basis van de beschrijvende statistieken. Op het einde van deze sectie zullen de correlaties tussen de variabelen onderling gedetailleerd toegelicht worden.

5.1.1 Algemene conclusies

Om een nauwgezette beschrijving van de steekproef te bekomen, worden enkele belangrijke variabelen geanalyseerd. Met behulp van het statistisch softwareprogramma SPSS Statistics 22 zal aan de hand van tabel 5.1 een overzicht gegeven worden van karakteristieke maten van deze variabelen. In bijlage 5.1 kan een meer uitgebreide versie van deze tabel teruggevonden worden.

	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Standaardafwijking
MNGTEAM	1	20	3,76	2,195
EXTERNMNG	,00	1,00	,3219	,33531
FAMEIGENDOM	,51	1,00	,9792	,07837
AANDEELHOUDERS	1	6	2,79	1,361
MEERDERHEIDSAH	0	1	,56	,498
FINCS_1	0	3	1,52	1,140
FINCS_2	0	12	4,51	3,998
FINCS_3	0	12	4,42	3,950
EXTERNRVB	,00	1,00	,1373	,23151
HRCS	0	8	3,82	2,239
DECENTRALISATIE	0	12	3,27	2,164
MNGACTIVITEIT	1	4	2,64	0,962
RVBACTIVITEIT	1	5	2,46	1,568
BEDRIJFSGROOTTE	334,59	108110,33	7677,7018	13396,12816
lnBEDRIJFSGROOTTE	5,81	11,59	8,2231	1,10950
BEDRIJFSGROEI_3JR	-,86	3,72	,1919	,48709
BEDRIJFSGROEI_5JR	-,86	4,50	,3366	,67055
ROA	-67,80	45,81	3,1576	10,42885
LEEFTIJD	11,00	89,00	32,8072	13,95539
lnLEEFTIJD	2,40	4,49	3,4072	,40806

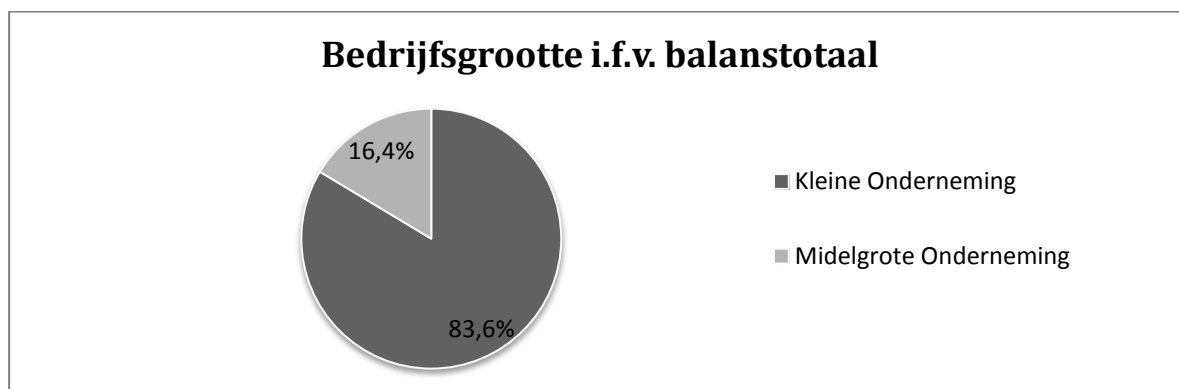
Tabel 5.1: Beschrijvende statistieken van de variabelen

Allereerst wordt er een blik geworpen op de beschrijvende statistieken van de afhankelijke variabele, ROA. De prestatie van een familiale onderneming bedraagt gemiddeld 3,16 procent. In de steekproef varieert deze proxy bij respectievelijk waarden gelegen tussen -67,80 en 45,81 procent. Vervolgens wordt ook de afhankelijke variabele, EXTERNMNG, meer gedetailleerd in beschouwing genomen. Het is opmerkelijk dat er in 55,9 procent van de familiale ondernemingen in deze steekproef externe managers in het familiebedrijf aanwezig zijn. Indien we de samenstelling van het managementteam meer gedetailleerd bekijken in onderstaande frequentietabel, dan is het opvallend dat in de meeste familiebedrijven het procentuele aandeel van externe managementleden ondergeschikt is aan het aandeel familiale leden in het managementteam. Zo bedraagt het aantal externe managementleden in een familiale onderneming gemiddeld 32,19 procent.

% Externen in TMT	Frequentie	Percentage	Cumulatief Percentage
00% - 20%	140	45,90	45,90
21% - 40%	45	14,75	60,65
41% - 60%	51	16,72	77,37
61% - 80%	45	14,75	92,12
81% - 100%	24	7,88	100,0
Totaal	305	100,0	

Tabel 5.2: Frequentietabel van het aandeel externe leden in het managementteam

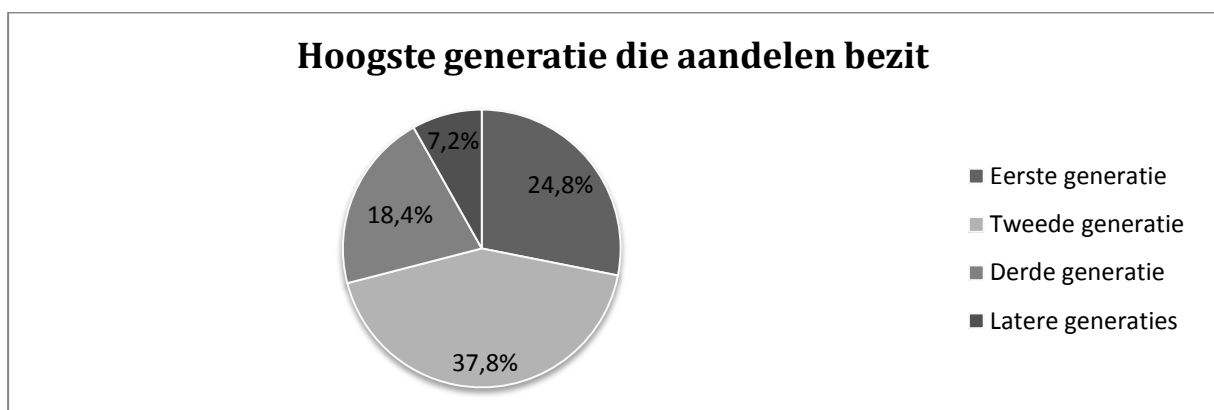
Indien we de beschrijvende variabelen van de modererende variabelen analyseren, kunnen we de volgende vaststellingen maken. Indien men de officiële definitie van Europese Commissie hanteert, dan categoriseert men een kleine procentueel onderneming indien de totale activa kleiner of gelijk zijn aan 10 miljoen. Een middelgrote organisatie heeft daarentegen een balanstotaal dat maximaal 43 miljoen bedraagt. In deze studie zijn 83,6 procent van de familiebedrijven kleine ondernemingen. Dit wordt ook visueel weergegeven in onderstaand diagram.



Figuur 5.1: Bedrijfs grootte in functie van balanstotaal

De variabele BEDRIJFSGROOTTE, uitgedrukt door de totale activa van het bedrijf, bedraagt gemiddeld 7677,70. De hoeveelheid totale activa per familiebedrijf verschilt aanzienlijk in deze steekproef. De minimum- en maximumwaarden bedragen respectievelijk 334,59 en 108110,33. Door het natuurlijk logaritme van deze variabele te nemen, zullen de hoogste en kleinste waarden minder doorslaggevend zijn.

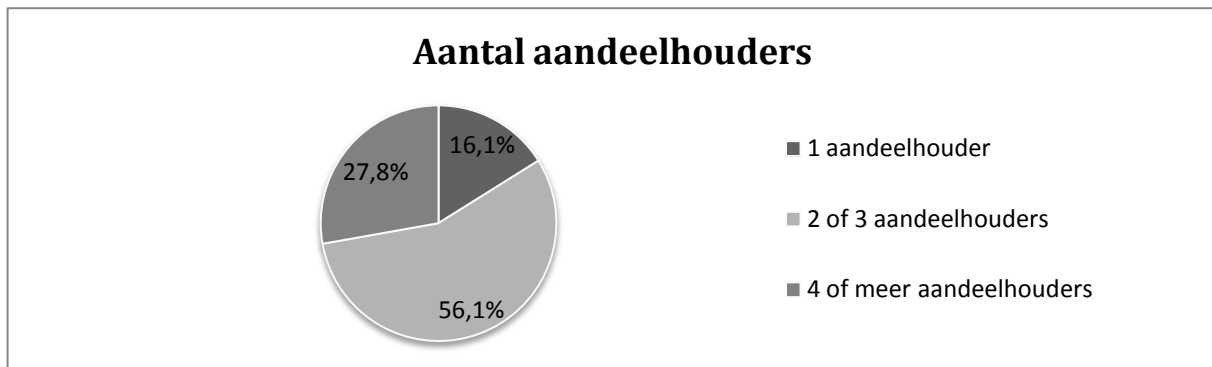
Daarnaast worden ook een aantal modererende variabelen die de generatie en mate van eigendomsconcentratie weergeven, geanalyseerd. Indien er gekeken wordt naar de mate van eigendomsconcentratie met betrekking tot de hoogste generatie die aandelen in bezit heeft, dan kunnen de volgende conclusies genomen worden. In 24,8 procent van de ondernemingen zijn de aandelen in het bezit van enkel de eerste generatie. Daarnaast is de tweede generatie in 37,8 procent van de gevallen de hoogste aandeelhoudersgeneratie. Ten slotte kan er opgemerkt worden dat in de latere generaties het aandeelhouderschap meer verspreid is. In respectievelijk 18,4 procent en 7,2 procent van de familiale ondernemingen zijn er aandelen in het bezit van de derde en hogere generaties. Deze gevolgtrekkingen worden in figuur 5.2 gevisualiseerd.



Figuur 5.2: Hoogste generatie die aandelen bezit

Een tweede proxy, FAMEIGENDOM, meet het percentuele hoeveelheid aandelen die familiale aandeelhouders in de familiale onderneming bezitten. Gemiddeld hebben familieleden 97,92 procent van de aandelen in handen. Aangezien een bedrijf als familiebedrijf gecategoriseerd wordt indien de familie meer dan 50 procent in handen heeft, bedraagt de minimale waarde aandelen die in familiaal bezit zijn 51 procent. In het andere uiterste geval zal de familie over maximaal 100 procent van de aandelen beschikken. De eigendomsconcentratie in de familiale onderneming wordt ook gemeten door een andere maatstaf, namelijk het aantal aandeelhouders van de organisatie. In 16,10 procent van de familiebedrijven is er slechts één aandeelhouder (OWN_1). De meerderheid van de ondernemingen, namelijk 56,10 procent, heeft twee of drie aandeelhouders. Ten slotte heeft 27,80

procent van de familiebedrijven vijf of meer aandeelhouders. Deze conclusies kunnen ook visueel waargenomen worden in figuur 5.3. Nog enkele interessante conclusies werden vastgesteld door de enquête. Het aantal aandeelhouders in een familiebedrijf varieert in de steekproef van één persoon tot 6 personen. Gemiddeld zijn er zo'n 2,79 aandeelhouders. Daarnaast is er in 56 procent van de familiale ondernemingen ook een meerderheidsaandeelhouder aanwezig die meer dan 50 procent van de aandelen in handen heeft.



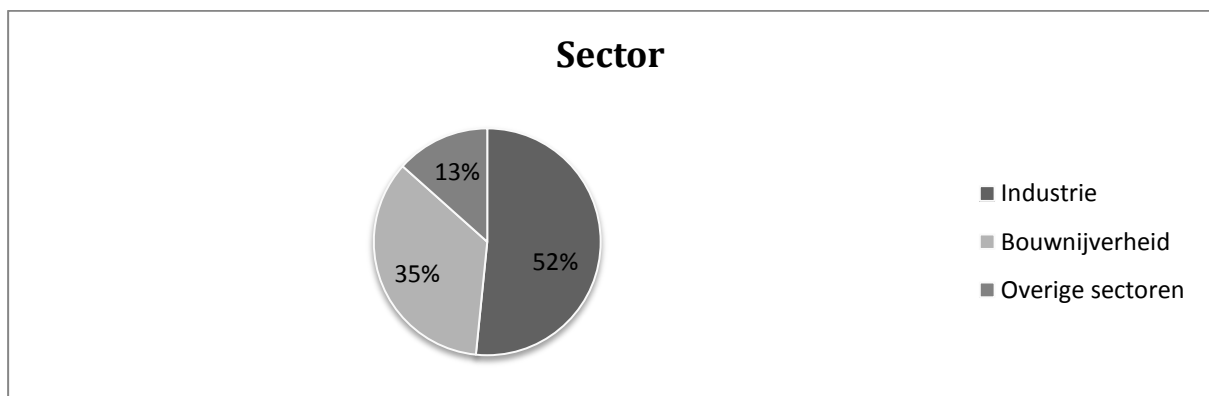
Figuur 5.3: Aantal aandeelhouders

Uit de analyse van de modererende variabelen, *BEDRIJFSGROEI_3JR* en *BEDRIJFSGROEI_5JR*, blijkt dat de familiebedrijven respectievelijk gemiddeld 19,19 en 33,66 procent groeien op drie en vijf jaar tijd. Uit tabel 5.1 kan opgemerkt worden dat de minimum- en maximumwaarden ver uit elkaar gelegen zijn. Het natuurlijk logaritme wordt dusdanig van beide variabelen genomen om een normalisering van de data te bekomen.

De modererende variabele *EXTERNRVB* geeft de verhouding weer van het aantal niet-familiale bestuursleden ten opzichte van het totaal aantal leden in de Raad van Bestuur en is gelegen tussen 0 en 100 procent. Gemiddeld zijn er zo'n 13,73 procent externe leden actief in de Raad van Bestuur van een familiebedrijf. Daarnaast wordt ook een beschrijving gegeven voor de modererende variabelen die het concept financiële controlesystemen afdekken. De variabele *FINCS_1* geeft de aanwezigheid van dergelijke controlesystemen weer en neemt in de steekproef respectievelijk een minimale en maximale waarde aan van 0 en 3. De variabele zelf heeft een gemiddelde waarde van 1,52. Verder kan er opgemerkt worden dat het gebruik van de financiële controlesystemen, weergegeven door de variabele *FINCS_2*, gemiddeld een waarde van 4,51 heeft. De waarde van deze variabele varieert in de steekproef tussen nul en twaalf. De gemiddelde waarde is relatief laag, wat duidt op een gering gebruik van financiële controlesystemen in een familiebedrijf. De variabele *FINCS_3* heeft dezelfde minimale en maximale waarde als *FINCS_2*, namelijk nul en twaalf. Deze variabele heeft een gemiddelde waarde van 4,42 en is ook relatief laag. Dit duidt op het feit dat de financiële controlesystemen in familiebedrijven minder frequent geanalyseerd worden om toekomstige acties te ondernemen.

De modererende variabele HRCS die een indicatie geeft van de aanwezige human resource controlesystemen in het familiebedrijf kan respectievelijk een minimale en maximale waarde indiceren van nul en acht. De gemiddelde waarde van deze variabele bedraagt 3,82 en dit betekent dat er nagenoeg gemiddeld vier human resource controlesystemen aanwezig zijn in de onderneming. Daarnaast kan er vastgesteld worden dat er in familiebedrijven een relatief lage mate van decentralisatie van de autoriteit is. De gemiddelde waarde bedraagt 3,27, terwijl de minimale en maximale waarde in de steekproef respectievelijk een waarde van nul en twaalf kunnen aannemen. Tenslotte wordt de activiteit van het topniveau gemeten door twee modererende variabelen. Enerzijds wordt het aantal vergaderingen van het management gemeten door de variabele MNGACTIVITEIT en bedraagt gemiddeld 2,64. Dit betekent dat het management gemiddeld zo goed als wekelijks vergadert. De activiteit van de Raad van Bestuur daarentegen, gemeten door de variabele RVBACTIVITEIT, bedraagt gemiddeld 2,46. Men kan stellen dat de Raad van Bestuur zeker een tweetal keer vergadert op jaarbasis.

Ook de controlevariabelen worden nader toegelicht. De gemiddelde leeftijd van de familiale ondernemingen in deze steekproef is gelijk aan 32,81 jaar. De leeftijd van de familiebedrijven verschilt enorm in deze steekproef, zo is het jongste familiebedrijf in deze steekproef slechts 11 jaar en het oudste reeds 89 jaar. Aangezien de spreiding relatief groot is, zal het natuurlijke logaritme van de variabele LEEFTIJD genomen worden zodat de gegevens meer genormaliseerd zijn. Daarnaast worden de economische sectoren waarin de familiebedrijven actief zijn, weergegeven door binaire variabelen. De sector 'industrie' vertegenwoordigt meer dan de helft van alle familiale ondernemingen met 51,6 procent. De sector 'bouwnijverheid' overkoepelt 35 procent van alle ondernemingen in de steekproef. Ten slotte zijn er 13,4 procent van de familiebedrijven actief in overige sectoren.



Figuur 5.4: Sector

5.1.2 Correlatietabel

De univariate analyse wordt afgesloten door de mate van multicollineariteit na te gaan tussen de meest elementaire variabelen. Perfecte multicollineariteit treedt op wanneer een onafhankelijke variabele een perfecte lineaire combinatie vormt van een andere onafhankelijke variabele. Een regressieanalyse kan slechts enkel uitgevoerd worden in afwezigheid van multicollineariteit. Daarnaast kan er ook imperfecte multicollineariteit tussen de onafhankelijke variabelen optreden. In dit geval is één van de variabelen zeer sterk gecorreleerd is met een andere onafhankelijke variabele. Hierdoor zullen de coëfficiënten uit de regressiemodellen onnauwkeurig geschat worden (Stock & Watson, 2007). De Pearson correlatiecoëfficiënt is een maatstaf voor multicollineariteit waarbij de correlatiecoëfficiënten een waarde kunnen aannemen tussen -1 en 1. Er is sprake van een multicollineariteitsprobleem indien de correlatiecoëfficiënten een absolute waarde hebben die hoger is dan 0.8. Dit probleem kan vervolgens opgelost worden door één van de sterk gecorreleerde variabelen uit het regressiemodel te laten.

In tabel 5.3 wordt een overzicht gegeven van de correlatiecoëfficiënten van de regressiemodellen. Uit de tabel kunnen de multicollineariteitsproblemen eenvoudig afgeleid worden. Ten eerste situeert er zich een probleem tussen de onafhankelijke variabelen FINCS_1, FINCS_2 en FINCS_3. Het feit dat deze variabelen onderling zeer sterk gecorreleerd zijn, kon op voorhand al geanticipeerd worden. Deze variabelen zijn immers concepten die de financiële controlesystemen in de organisatie meten. Deze drie variabelen zullen dus nooit samen in één regressiemodel opgenomen worden. Er zal telkens een regressie uitgevoerd worden met één van deze drie variabelen. Er kan ook opgemerkt worden dat de correlatiecoëfficiënten van de onafhankelijke variabelen BEDRIJFSGROEI_3JR en BEDRIJFSGROEI_5JR ook aanzienlijk hoog zijn, doch zijn deze waarden niet hoger dan de vooropgestelde waarde van 0,8. Desondanks zullen de regressiemodellen in het verdere verloop van deze studie slechts één van de twee groeivariabelen opnemen. Tot slot kan geconcludeerd worden dat de overige onafhankelijke variabelen niet onderhevig zijn aan (imperfecte) multicollineariteit.

	EXTERNING	FINCS_1	FINCS_2	FINCS_3	EXTERNVB	HRCs	DECENTR	MINGACT	RVBACT	GROOTTE	GROEL_3JR	GROEL_5JR	ROA	LEEFTIJD
EXTERNING 5	1													
FINCS_1	,332**	1												
FINCS_2	,389**	,942**	1											
FINCS_3	,377**	,939**	,987**	1										
EXTERNVB	,511**	,269**	,327**	,331**	1									
HRCs	,371**	,415**	,464**	,465**	,292**	1								
DECENTRALISATIE	,264**	,114*	,130*	,130*	,219**	,246**	1							
MINGACTIVITEIT	-,024	-,011	-,053	-,051	-,044	,119*	,077	1						
RVBACTIVITEIT	,199**	,274**	,297**	,296**	,305**	,310**	,156**	-,110	1					
GROOTTE	,411**	,211**	,260**	,249**	,405**	,293**	,240**	-,017	,230**	1				
GROEL_3JR	,028	-,026	-,033	-,036	,084	-,020	-,038	-,030	-,055	,103	1			
GROEL_5JR	-,004	,053	,029	,024	,018	,020	-,048	-,038	-,046	,061	,730**	1		
ROA	,080	-,014	-,018	-,017	,001	,077	,019	,060	-,133*	,178**	,209**	,195**	1	
LEEFTIJD	,141*	,060	,066	,052	,093	,010	,162**	-,006	,038	,207**	-,053	-,092	,000	1

** Correlatie is significant op het 0,01 niveau (tweezijdig)

* Correlatie is significant op het 0,05 niveau (tweezijdig)

Tabel 5.3: Correlatietabel

5.2 Multivariate analyse

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van meervoudige regressieanalyse om een antwoord te kunnen formuleren op de centrale onderzoeksvraag. In deze sectie zullen verscheidene regressies uitgevoerd worden waarbij de impact van een extern managementteam op de bedrijfsprestaties geanalyseerd zal worden. Vervolgens zal steeds een andere modererende variabele toegevoegd worden aan de regressievergelijking.

Alvorens de regressies uit te voeren, zal er met SPSS getest worden op outliers om te vertekening in de uiteindelijke resultaten te voorkomen. In deze studie spreekt men van een outlier indien de waarde van de variabele drie standaarddeviaties verwijderd ligt van de gemiddelde waarde. Enerzijds kunnen er outliers ontstaan door menselijke fouten bij de invoer van de gegevens. Anderzijds zijn outliers extreem hoog of lage waarden. In dit onderzoek zullen de uitschieters vervangen worden door de gemiddelde waarde plus (of min) driemaal de standaarddeviatie. Op deze manier zal een correct beeld verkregen worden. De resultaten van de verschillende regressiemodellen worden afgebeeld in tabel 5.4 en tabel 5.5 op de volgende pagina's. In de komende secties zal per model een uitgebreide toelichting gegeven worden.

5.2.1 De aanwezigheid van externe managers en de bedrijfsprestaties

In het eerste regressiemodel zal de invloed van externen in het managementteam op de bedrijfsprestaties geanalyseerd worden. In dit model zijn ook de controlevariabelen opgenomen die de leeftijd, grootte, groei en de economische sector van de familiale ondernemingen weergeven. In het verdere verloop van deze studie zal deze vergelijking geïndiceerd worden als het basismodel waarop steeds verder gebouwd zal worden.

$$ROA = \alpha + \beta_1 EXTERNMNG + \beta_2 INDUSTRIE + \beta_3 BOUWNIJVERHEID + \beta_4 OVERIGE + \beta_5 \ln LEEFTIJD + \beta_6 \ln BEDRIJFSGROOTTE + \beta_7 BEDRIJFSGROEI_3JR \quad (1)$$

Uit de resultaten blijkt dat de proportie van externe managers in het managementteam een positieve impact heeft op de bedrijfsresultaten. De eerste vooropgestelde hypothese wordt dus ondersteund, doch is dit resultaat niet statistisch significant. Hierdoor zal de hypothese "***De aanwezigheid van externe managers in het topmanagementteam in een familiebedrijf zal leiden tot betere bedrijfsresultaten***" niet bevestigd kunnen worden. Men kan dus niet aantonen dat externe managers in de familiale onderneming voor betere prestaties resultaten zorgen. Net zoals in de bestaande academische literatuur kan er geen eenduidige conclusie genomen worden inzake het feit dat externe managers betere bedrijfsprestaties realiseren (Lin & Hu, 2007).

Model	1	2	3a	3b	3c	3d	4a	4b
Constante	-7.076 (5.137)	-10.479 (7.629)	-5.112 (5.178)	-5.726 (5.229)	2.447 (12.992)	-5.855 (5.524)	-6.450 (5.152)	-7.598 (5.184)
EXTERNMNG	0.426 (1.456)	7.912 (10.921)	-1.943 (2.366)	-1.614 (1.797)	-24.817 (18.359)	3.748 (3.372)	2.246 (1.772)	2.227 (1.901)
InBEDRIJFSGROOTTE	1.440* (0.468)	1.846** (0.788)	1.304** (0.493)	1.348** (0.483)	1.399** (0.471)	1.349** (0.473)	1.257** (0.471)	1.330** (0.476)
EXTERNMNG_InBEDRIJFSGROOTTE		-9.0903 (1.28)						
<i>Model a:</i>								
GENERATIE_1			0 (omitted)					
GENERATIE_2			1.066 (1.791)					
GENERATIE_3			-1.532 (1.994)					
GENERATIE_4			2.348 (2.591)					
GENERATIE_1_EXTERNMNG			0 (omitted)					
GENERATIE_2_EXTERNMNG			1.066 (3.186)					
GENERATIE_3_EXTERNMNG			8.454** (3.675)					
GENERATIE_4_EXTERNMNG			3.179 (4.346)					
<i>Model b:</i>								
GENERATIE_LATER				-1.030 (1.556)				
GENERATIE_LATER_EXTERNMNG				6.242** (2.873)				
<i>Model c:</i>								
FAMEIGENDOM					-9.890 (13.199)			
FAMEIGENDOM_EXTERNMNG					25.795 (18.622)			
<i>Model d:</i>								
OWN_1						-1.862 (2.731)		
OWN_2						-0.226 (1.707)		
OWN_3						0 (omitted)		
OWN_1_EXTERNMNG						0 (omitted)		
						-4.775		

OWN_2_EXTERNING								(4.022)		
OWN_3_EXTERNING								-3.427 (4.041)		
BEDRIJFSGROEI_3JR	4.405* (1.589)	4.268** (1.598)	4.478** (1.603)	4.371** (1.589)	4.568** (1.630)	4.650** (1.672)	7.765** (2.743)		4.646** (1.671)	
BEDRIJFSGROEI_5JR										
BEDRIJFSGROEI_3JR_EXTERNING										
BEDRIJFSGROEI_5JR_EXTERNING										
InLEEF TIJD	-0.489 (1.240)	-0.458 (1.244)	-0.806 (1.307)	-0.543 (1.246)	-0.341 (1.234)	-0.495 (1.227)	-0.435 (1.217)		-0.367 (1.249)	
INDUSTRIE	-1.677 (1.255)	-1.545 (1.256)	-1.807 (1.283)	-1.698 (1.268)	-1.549 (1.294)	-1.781 (1.318)	-1.552 (1.247)		-1.338 (1.256)	
BOUWNIJVERHEID	0.245 (1.255)	0.318 (1.256)	0.003 (1.282)	0.109 (1.265)	0.300 (1.262)	0.136 (1.280)	0.279 (1.253)		0.430 (1.265)	
OVERIGE	0 (omitted)	0 (omitted)	0 (omitted)	0 (omitted)	0 (omitted)	0 (omitted)	0 (omitted)		0 (omitted)	
R ²	0.079	0.080	0.103	0.093	0.084	0.084	0.097		0.085	
F	2.81	2.44	2.34	2.97	2.21	1.71	2.69		2.67	
Prob > F	0.011	0.019	0.007	0.003	0.027	0.078	0.010		0.011	
RMSE	8.854	8.863	8.827	8.815	8.861	8.890	8.785		8.839	

** significant op 5procent niveau

* significant op 10 procent niveau

Tabel 5.4: Empirische resultaten regressies met betrekking tot de noodzaak tot professionalisering

Model	1	5a	5b	6a	6b	6c	7	8	9a	9b
Constante	-7.076 (5.137)	-8.806** (5.200)	-8.204 (5.288)	-5.817 (5.187)	-5.528 (5.175)	-5.509 (5.186)	-6.913 (5.165)	-7.200 (5.207)	-7.752 (5.238)	6.882 (4.729)
EXTERNING	0.426 (1.456)	1.860 (1.807)	1.501 (1.876)	-4.0812 (2.842)	-3.600 (2.443)	-3.328 (2.425)	-0.731 (3.114)	0.527 (2.584)	-3.231 (4.493)	1.276 (2.668)
EXTERNRVB		-4.150 (4.593)								
EXTERNING_EXTERNRVB		-901 (6.738)								
EXTRVB (dummy)			-0.861 (1.884)							
EXTERNING_EXTERNRVB			-1.263 (1.884)							
FINCS_1				-1.343* (0.702)						
EXTERNING_FINCS_1				2.852** (1.371)						
FINCS_2					-0.492** (0.232)					
EXTERNING_FINCS_2					0.890** (0.390)					
FINCS_3						-0.485** (0.237)				
EXTERNING_FINCS_3						0.862** (0.394)				
HRCS							0.059 (0.346)			
EXTERNING_HRCS							0.223 (0.656)			
DECENTRALISATIE								-0.099 (0.331)		
EXTERNING_DECENTRALISATIE								0.005 (0.637)		
MINGACTIVITEIT									0.282 (0.713)	
EXTERNING_MINGACTIVITEIT									1.413 (1.566)	

Het is daarnaast opmerkelijk dat niet alleen dit regressiemodel, maar ook alle andere modellen in dit onderzoek een zeer lage R^2 waarde hebben. Deze determinatiecoëfficiënt geeft procentueel weer hoeveel variantie van de bedrijfsprestaties verklaard kan worden door de onafhankelijke variabelen. Indien deze waarde rond de nulwaarde gelegen is, zijn de onafhankelijke variabelen niet goed in staat om de afhankelijke variabele te verklaren. De lage R^2 in deze studie is echter niet verwonderlijk aangezien een groot deel van de variantie van de bedrijfsprestaties verklaard worden door andere factoren die niet in onze regressiemodellen opgenomen zijn. In de academische literatuur kunnen er immers veel verschillende determinanten teruggevonden worden die een impact op de bedrijfsprestaties van een onderneming hebben. De schuldgraad van de onderneming, de conjunctuur, de werknemersbetrokkenheid (Addisson, 2005) en de strategie van de organisatie (Dyer, 2006) hebben bijvoorbeeld ook een impact op de bedrijfsprestaties. Deze variabelen worden echter niet gecontroleerd in de dataset. Ondanks de lage R^2 waarde wordt elk model in zijn geheel toch significant bevonden, waardoor de resultaten interpreteerbaar zijn.

In dit onderzoek wordt ondersteld dat de relatie tussen de aanwezigheid van externen in het managementteam en de bedrijfsprestaties afhankelijk is van verscheidene factoren. Ten eerste zal er een positieve relatie vooropgesteld worden indien er vanuit het familiebedrijf zelf een nood tot professionalisering ontstaat. Om goede prestaties te kunnen realiseren is het daarnaast ook cruciaal dat er voldoende ondersteuning is van externe managers in het topmanagementteam indien er reeds een algemene professionalisering ingebed is in andere domeinen van de onderneming. In de regressiemodellen zal dus steeds gebruik gemaakt worden van een interactiemodel waarbij het modererende effect van een aantal variabelen getest zal worden. Voorgaand onderzoek toonde aan dat de invloed van een onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele niet altijd een enkelvoudige constante is in een interactiemodel. De impact is immers afhankelijk van de regressiecoëfficiënten, of de bèta's, van de onafhankelijke variabele, de modererende variabele, en van de interactieterm. Volgens Brambor et al. (2006) is het daarnaast ook belangrijk om de marginale effecten te berekenen aangezien dat deze een significante impact kunnen hebben op relevante waardes van de modererende interactieterm, zelfs indien de interactieterm niet significant is. De centrale doelstelling van dit onderzoek is dus niet het nagaan van de significantie van de interactieterm, maar er wordt onderzocht of het marginaal effect van externe managers in het topmanagementteam significant is als een modererende variabele in waarde toeneemt.

Er wordt gebruik gemaakt van een OLS model met een onafhankelijke variabele met een onafhankelijke variabele, X , een modererende variabele, Z , en een interactieterm, XZ . Hieruit kan vervolgens het marginaal effect van de onafhankelijke variabele afgeleid worden.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \beta_2 Z + \beta_3 XZ + \beta_4 \text{controlevariabelen} + \varepsilon$$

$$\text{marginaal effect} = \frac{\delta Y}{\delta X} = \beta_1 + \beta_3 Z$$

Uit bovenstaande vergelijking kan er opgemerkt worden dat het marginaal effect van X afhankelijk is van β_1 , de coëfficiënt van de onafhankelijke variabele en van β_3 , de coëfficiënt van de modererende variabele. Het marginaal effect van de onafhankelijke variabele, X, kan dus significant voor bepaalde bereiken van waarden van de moderatorvariabele, Z, zelfs indien de coëfficiënt van de interactieterm niet significant is. Dit wordt nagegaan aan de hand van een plot van het marginaal effect en zijn 90% en 95% betrouwbaarheidsinterval over het bereik van de modererende variabele. Op deze manier kan geverifieerd worden op X en Y statistisch gerelateerd zijn, bij een specifieke waarde van Z.

5.2.2 De impact van de noodzaak tot professionalisering

De grootte van de onderneming en de bedrijfsprestaties

$$\begin{aligned} \text{ROA} = & \alpha + \beta_1 \text{EXTERNMNG} + \beta_2 \ln \text{BEDRIJFSGROOTTE} \\ & + \beta_3 \text{EXTERNMNG_BEDRIJFSGROOTTE} + \beta_4 \text{INDUSTRIE} + \beta_5 \text{BOUWNIJVERHEID} \\ & + \beta_6 \text{OVERIGE} + \beta_7 \ln \text{LEEFTIJD} + \beta_8 \text{BEDRIJFSGROEI_3JR} \quad (2) \end{aligned}$$

In het tweede model wordt het modererend effect van de grootte van de familiale onderneming toegevoegd. De resultaten worden weergegeven in tabel 5.4. Ook uit dit model kunnen we concluderen dat de aanwezigheid van externen een positief effect heeft op de bedrijfsprestaties, maar opnieuw is deze impact niet significant. Ook de modererende variabele en de interactieterm blijken niet significante coëfficiënten te hebben. Daarnaast geeft de interactieterm weer dat het positieve effect van externe managers in het topmanagementteam afneemt naarmate de onderneming groter wordt. Dit komt echter niet overeen met de vooropgestelde hypothese dat externe managers betere bedrijfsprestaties realiseert indien het bedrijf groter is.

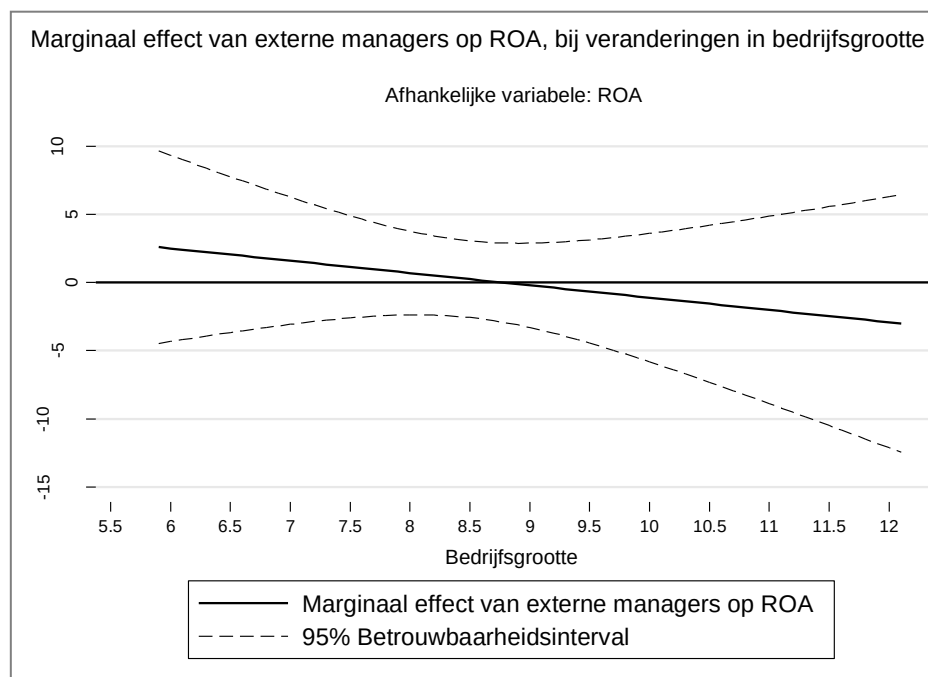
	Regressor	Model 2
X	EXTERNMNG	7.912 (10.921)
Z	lnBEDRIJFSGROOTTE	1.846** (0.788)
XZ	EXTERNMNG * lnBEDRIJFSGROOTTE	-0.903 (1.275)
	Controlevariabelen	-

** significant op 5% niveau; * significant op 10% niveau

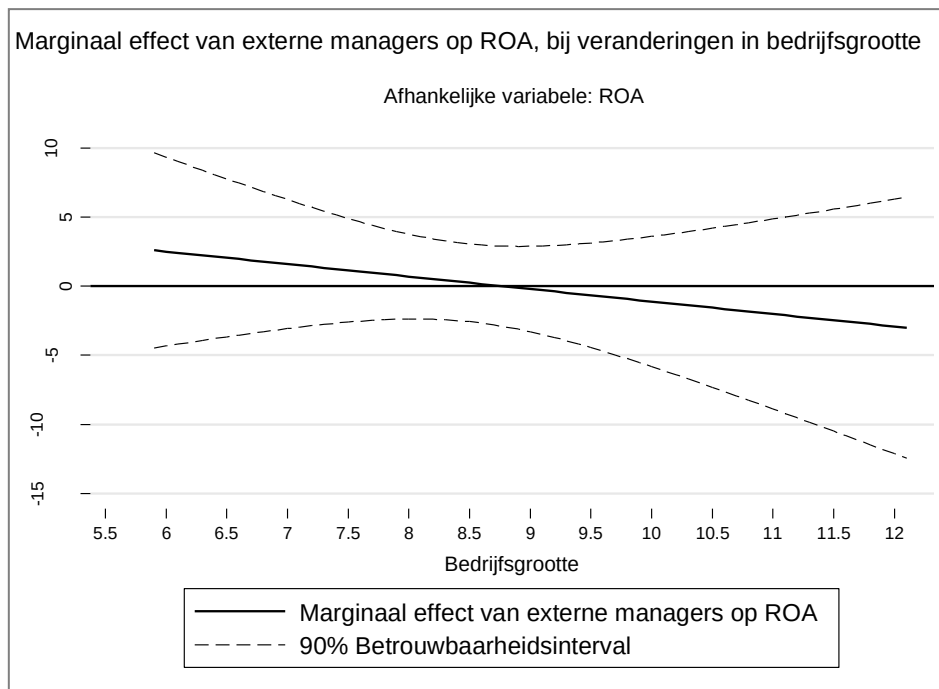
Tabel 5.6: Interpretatie interactie-effect van model 2

Op basis van tabel 5.6 kan echter niet duidelijk afgeleid worden wat de impact is van externe managers in het topmanagementteam, X, als de grootte van de familiale onderneming, Z, varieert. Volgens de studie van Brambor et al. (2006) kan het totale effect op een correcte manier weergegeven worden door rekening te houden met de coëfficiënten van de onafhankelijke en

modererende variabelen, evenals met de interactieterm. In onderstaande figuren wordt het marginaal effect van externe managers op de return on assets weergegeven, waarbij de bedrijfsgrootte verandert. Deze interactie wordt voorgesteld door de doorlopende lijn. De betrouwbaarheidsintervallen op respectievelijk 90 procent en 95 procent worden weergegeven door de stippellijnen. Er kan ondersteld worden dat er een significant effect optreedt indien de boven- en ondergrens van de betrouwbaarheidsintervallen tegelijkertijd boven (of onder) de nullijn gelegen zijn. Onderstaande figuren illustreren dat het effect van externe managers op de bedrijfsprestaties op geen enkel moment significant is indien er een 90 procent en 95 procent betrouwbaarheidsinterval gehanteerd wordt. Op basis van deze vaststelling moet derhalve de hypothese ***"Het positieve effect van externe managers in het topmanagementteam op de bedrijfsprestaties, zal toenemen indien het familiebedrijf groter wordt"*** verworpen worden. Dit wil zeggen externe managers geen betere bedrijfsprestaties leveren in een familiale onderneming die groter wordt.



Figuur 5.5: Marginaal effect van externe managers op ROA, bij veranderingen in bedrijfsgrootte (95% betrouwbaarheidsinterval)



Figuur 5.6: Marginaal effect van externe managers op ROA, bij veranderingen in bedrijfsgrootte (90% betrouwbaarheidsinterval)

De generatie en eigendomsconcentratie van de onderneming en de bedrijfsprestaties

De volgende regressiemodellen incorporeren de generatie en hiermee verbonden eigendomsconcentratie van de familiale ondernemingen. In het derde regressievergelijking (3a) worden binaire variabelen opgenomen die elk de hoogste generatie van aandeelhouders indiceren. Daarnaast worden ook interactietermen aan het basismodel toegevoegd, zodoende wordt de volgende regressievergelijking verkregen:

$$\begin{aligned}
 \text{ROA} = & \alpha + \beta_1 \text{EXTERNMNG} + \beta_2 \text{GENERATIE}_1 \\
 & + \beta_3 \text{GENERATIE}_2 + \beta_4 \text{GENERATIE}_3 + \beta_5 \text{GENERATIE}_4 \\
 & + \beta_6 \text{GENERATIE}_1 \text{EXTERNMNG} + \beta_7 \text{GENERATIE}_2 \text{EXTERNMNG} \\
 & + \beta_8 \text{GENERATIE}_3 \text{EXTERNMNG} + \beta_9 \text{GENERATIE}_4 \text{EXTERNMNG} + \beta_{10} \text{INDUSTRIE} \\
 & + \beta_{11} \text{BOUWNIJVERHEID} + \beta_{12} \text{OVERIGE} + \beta_{13} \ln \text{LEEFTIJD} + \beta_{14} \ln \text{BEDRIJFSGROOTTE} \\
 & + \beta_{15} \text{BEDRIJFSGROEI}_3 \text{JR} \quad (3a)
 \end{aligned}$$

Dit regressiemodel toont aan dat de proportie van externe managers in het topmanagementteam van een familiale onderneming een negatieve invloed heeft op de bedrijfsprestatie, doch is deze waarde niet significant. De interactietermen daarentegen blijken positieve coëfficiënten te hebben. Indien de derde generatie aandelen in bezit heeft, is de interactieterm significant op het 5% significantieniveau. Hieruit kan dus geconcludeerd worden dat externe managers voor een hogere mate van objectivering zorgen indien de aandelen in handen zijn van de latere generaties waardoor ze betere bedrijfsprestaties realiseren.

Er kan ondersteld worden dat de hypothese "**Het positieve effect van externe managers in het topmanagementteam op de bedrijfsprestaties, zal zich meer voordoen indien het familiebedrijf in een latere generatie zit**" bevestigd wordt.

	Regressor	Model 3a
X	EXTERNMNG	-24.817 (18.359)
Z	GENERATIE_1	0 (omitted)
	GENERATIE_2	1.066 (1.791)
	GENERATIE_3	-1.532 (1.994)
	GENERATIE_4	2.348 (2.591)
XZ	GENERATIE_1_EXTERNMNG	0 (omitted)
	GENERATIE_2_EXTERNMNG	1.066 (3.186)
	GENERATIE_3_EXTERNMNG	8.454** (3.675)
	GENERATIE_4_EXTERNMNG	3.179 (4.346)
	Controlevariabelen	-

** significant op 5% niveau; * significant op 10% niveau

Tabel 5.7: Interpretatie interactie-effect van model 3a

De volgende regressie (3b) incorporeert het modererende effect van de dummy variabele op die het aandeelbezit van latere generaties reflecteert.

$$\begin{aligned}
 ROA = & \alpha + \beta_1 EXTERNMNG + \beta_2 GENERATIE_LATER + \beta_3 GENERATIE_LATER_EXTERNMNG \\
 & + \beta_4 INDUSTRIE + \beta_5 BOUWNIJVERHEID + \beta_6 OVERIGE + \beta_7 \ln LEEFTIJD \\
 & + \beta_8 \ln BEDRIJFSGROOTTE + \beta_9 BEDRIJFSGROEI_{3JR} \quad (3b)
 \end{aligned}$$

Dit regressiemodel toont ook aan dat de proportie van externe managers in het topmanagementteam een negatieve invloed heeft op de bedrijfsprestatie, doch is deze waarde niet significant. De interactieterm is echter positief en significant op het 5% significantieniveau. Er kan dus opnieuw geconcludeerd worden dat externe managers betere prestaties realiseren indien aandelen in het bezit zijn van latere generaties. Opnieuw kan de derde hypothese "**Het positieve effect van externe managers in het topmanagementteam op de bedrijfsprestaties, zal zich meer voordoen indien het familiebedrijf in een latere generatie zit**" bevestigd worden.

	Regressor	Model 3b
X	EXTERNMNG	-1.614 (1.797)
Z	GENERATIE_LATER	-1.030 (1.556)
XZ	EXTERNMNG * GENERATIE_LATER	6.242** (2.873)
	Controlevariabelen	-

** significant op 5% niveau; * significant op 10% niveau

Tabel 5.8: Interpretatie interactie-effect van model 3b

Vervolgens incorporeert regressiemodel 3c het modererende effect van de procentuele hoeveelheid aandelen die in familiaal bezit zijn.

$$\begin{aligned}
 \text{ROA} = & \alpha + \beta_1 \text{EXTERNMNG} + \beta_2 \text{FAMEIGENDOM} + \beta_3 \text{EXTERNMNG_FAMEIGENDOM} + \beta_4 \text{INDUSTRIE} \\
 & + \beta_5 \text{BOUWNIJVERHEID} + \beta_6 \text{OVERIGE} + \beta_7 \ln \text{LEEFTIJD} + \beta_8 \ln \text{BEDRIJFSGROOTTE} \\
 & + \beta_9 \text{BEDRIJFSGROEI_3JR} \quad (3c)
 \end{aligned}$$

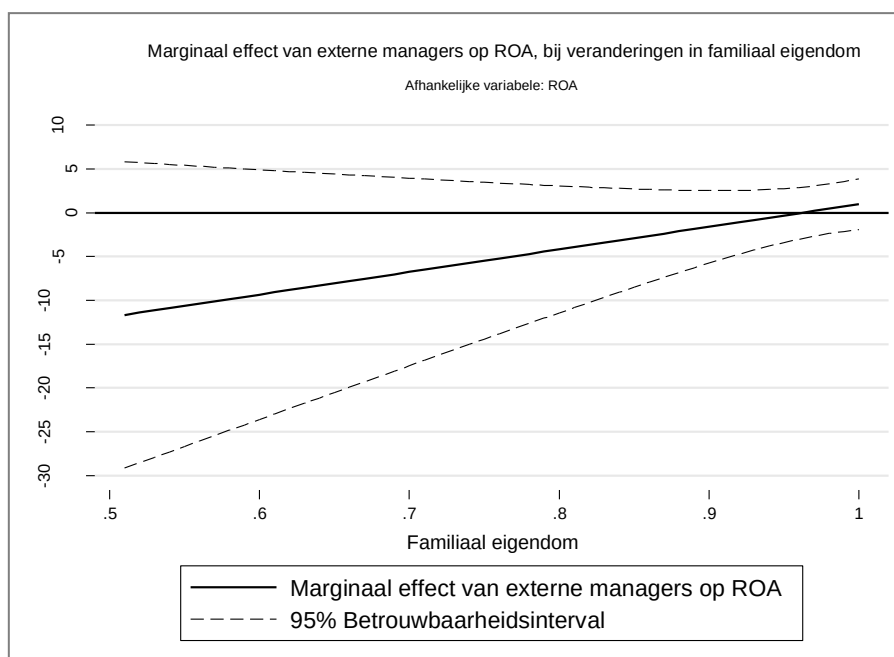
Er kan vastgesteld worden dat externe managers in het topmanagementteam van een familiebedrijf voor negatieve bedrijfsprestaties zorgen. Er moet echter opgemerkt worden dat dit resultaat niet statistisch significant is. Voorts kan er opgemerkt worden dat het positieve effect van externe managers in het topmanagementteam toeneemt naarmate er meer aandelen in familiaal bezit zijn. De interactieterm van familiaal eigendom en de aanwezigheid van externe managers is immers positief, maar niet statistisch significant.

	Regressor	Model 3c
X	EXTERNMNG	-24.817 (18.359)
Z	FAMEIGENDOM	-9.890 (13.199)
XZ	EXTERNMNG * FAMEIGENDOM	25.795 (18.622)
	Controlevariabelen	-

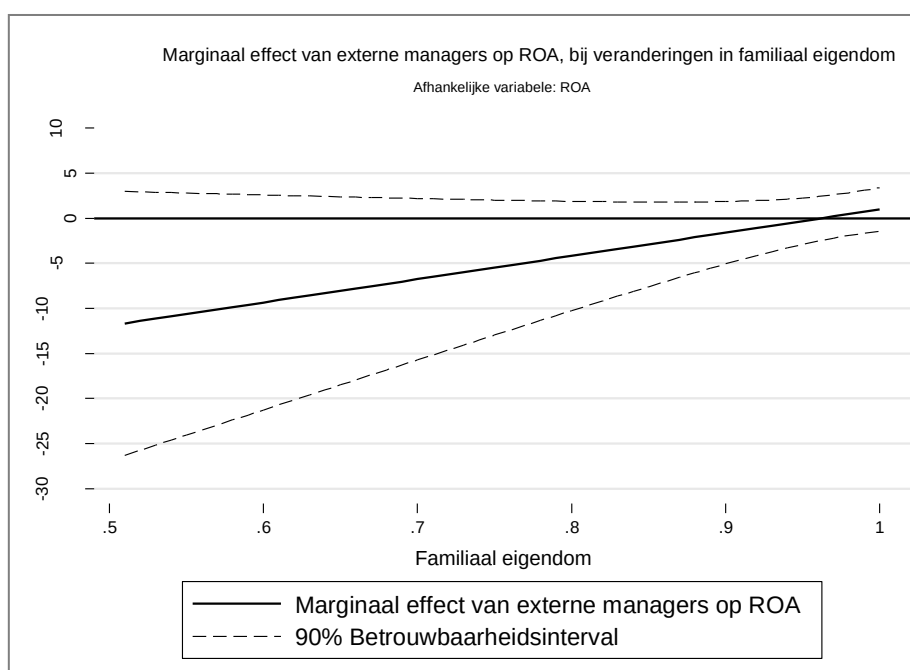
** significant op 5% niveau; * significant op 10% niveau

Tabel 5.9: Interpretatie interactie-effect van model 3c

Net zoals bij bedrijfsgrootte analyseren we het marginaal effect van externe managers op de bedrijfsprestaties bij variaties in familiaal eigendom meer nauwgezet aan de hand van grafische voorstellingen. Maar ook hier kan er opgemerkt worden dat de betrouwbaarheidsintervallen niet gezamenlijk boven (of onder) de nullijn vallen. Er is dus geen significant marginaal effect van externe managers. De derde hypothese zal aan de hand van deze modererende variabele van eigendom dus niet gestaafd kunnen worden.



Figuur 5.7: Marginaal effect van externe managers op ROA, bij veranderingen in familiaal eigendom (95% betrouwbaarheidsinterval)



Figuur 5.8: Marginaal effect van externe managers op ROA, bij veranderingen in familiaal eigendom (90% betrouwbaarheidsinterval)

Ten slotte wordt in regressiemodel 3d een aantal binaire variabelen opgenomen die de eigendomsconcentratie van het familiebedrijf reflecteren. Deze variabelen zijn een maatstaf voor het aantal aandeelhouders van de onderneming.

$$\begin{aligned} \text{ROA} = & \alpha + \beta_1 \text{EXTERNMNG} + \beta_2 \text{OWN_1} \\ & + \beta_3 \text{OWN_2} + \beta_4 \text{OWN_3} + \beta_5 \text{OWN_1_EXTERNMNG} + \beta_6 \text{OWN_2_EXTERNMNG} \\ & + \beta_7 \text{OWN3_EXTERNMNG} + \beta_8 \text{INDUSTRIE} + \beta_9 \text{BOUWNIJVERHEID} + \beta_{10} \text{OVERIGE} \\ & + \beta_{11} \ln \text{LEEFTIJD} + \beta_{12} \ln \text{BEDRIJFSGROOTTE} + \beta_{13} \text{BEDRIJFSGROEI3JR} \quad (3d) \end{aligned}$$

Dit regressiemodel toont aan dat de proportie van externe managers in het topmanagementteam van een familiale onderneming een positieve invloed heeft op de bedrijfsprestatie, doch is deze waarde niet significant. De interactietermen daarentegen blijken negatieve, niet significante coëfficiënten te hebben. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de eigendomsconcentratie van aandelen geen belangrijke impact uitoefent op de relatie tussen externe managers en de bedrijfsprestaties. In de vooropgestelde hypothese werd indirect ondersteld dat externe managers betere bedrijfsprestaties leveren in aanwezigheid van een lage eigendomsconcentratie. Deze stelling wordt hier echter niet bevestigd en bijgevolg zal de hypothese "**Het positieve effect van externe managers in het topmanagementteam op de bedrijfsprestaties, zal zich meer voordoen indien het familiebedrijf in een latere generatie zit**" aan de hand van dit regressiemodel verworpen worden.

	Regressor	Model 3d
X	EXTERNMNG	-5.855 (5.524)
Z	OWN_1	-1.862 (2.731)
	OWN_2	-0.226 (1.707)
	OWN_3	0 (omitted)
XZ	OWN_1_EXTERNMNG	0 (omitted)
	OWN_2_EXTERNMNG	-4.775 (4.022)
	OWN_3_EXTERNMNG	-3.427 (4.041)
	Controlevariabelen	-

** significant op 5% niveau; * significant op 10% niveau

Tabel 5.10: Interpretatie interactie-effect van model 3d

De groei van de onderneming en de bedrijfsprestaties

In dit onderzoek wordt ook ondersteld dat externe managers betere prestaties realiseren indien het familiebedrijf zich in een groeifase bevindt. De basisvergelijking wordt hierdoor uitgebreid met een modererende variabele en interactieterm die de groei van de onderneming weerspiegelen op respectievelijk drie (model 4a) en vijf jaar (model 4b).

$$\begin{aligned} \text{ROA} = & \alpha + \beta_1 \text{EXTERNMNG} + \beta_2 \text{BEDRIJFSGROEI_3JR} \\ & + \beta_3 \text{BEDRIJFSGROEI_3JR_EXTERNMNG} + \beta_4 \text{INDUSTRIE} + \beta_5 \text{BOUWNIJVERHEID} \\ & + \beta_6 \text{OVERIGE} + \beta_7 \ln \text{LEEFTIJD} + \beta_8 \ln \text{BEDRIJFSGROOTTE} \quad (4a) \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ROA} = & \alpha + \beta_1 \text{EXTERNMNG} + \beta_2 \text{BEDRIJFSGROEI_5JR} \\ & + \beta_3 \text{BEDRIJFSGROEI_5JR_EXTERNMNG} + \beta_4 \text{INDUSTRIE} + \beta_5 \text{BOUWNIJVERHEID} \\ & + \beta_6 \text{OVERIGE} + \beta_7 \ln \text{LEEFTIJD} + \beta_8 \ln \text{BEDRIJFSGROOTTE} \quad (4b) \end{aligned}$$

Een eerste vaststelling die gemaakt kan worden, betreft het positieve effect van externe managers op de bedrijfsresultaten voor de groei op zowel drie als vijf jaar. Doch is dit effect niet significant. Daarnaast is het opmerkelijk dat het interactie-effect voor beide jaren niet het voorspelde, positieve teken bevat. De positieve impact van externe managers in het topmanagementteam neemt af wanneer het familiebedrijf in stijgende lijn groeit. De interactieterm reflecteert namelijk dat voor elke additionele toename in groei het positieve effect van externe managers op de bedrijfsprestaties afneemt. Deze vaststelling komt niet overeen met de vooropgestelde hypothese dat externe managers betere bedrijfsprestaties realiseren in de onderneming meer groeit. De informatie in onderstaande tabel geeft echter niet het duidelijke interactie-effect weer.

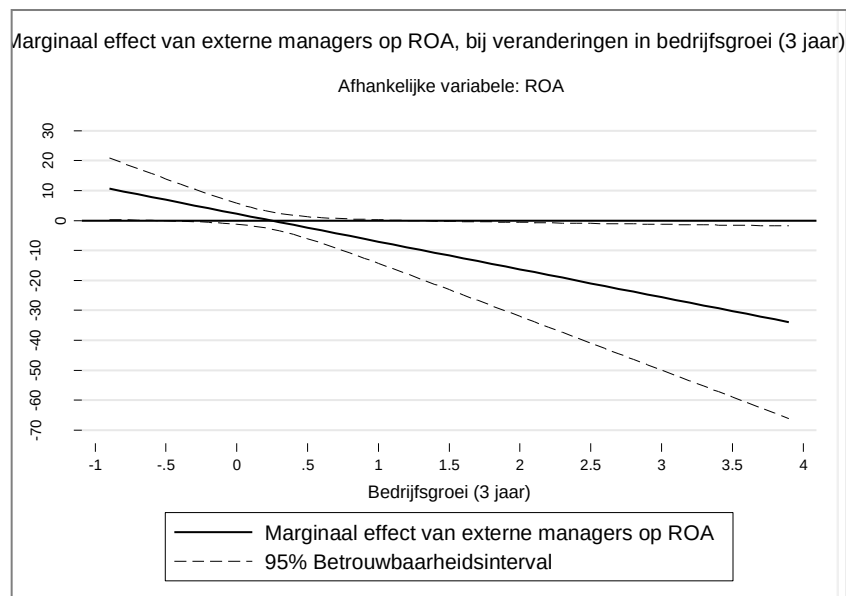
	Regressor	Model 4a (3jaar)	Model 4b (5jaar)
X	EXTERNMNG	2.246 (1.772)	2.227 (1.901)
Z	BEDRIJFSGROEI	7.765** (2.743)	4.646** (1.671)
XZ	EXTERNMNG * BEDRIJFSGROEI	-9.286** (4.458)	-5.112* (2.887)
	Controlevariabelen	-	-

** significant op 5% niveau; * significant op 10% niveau

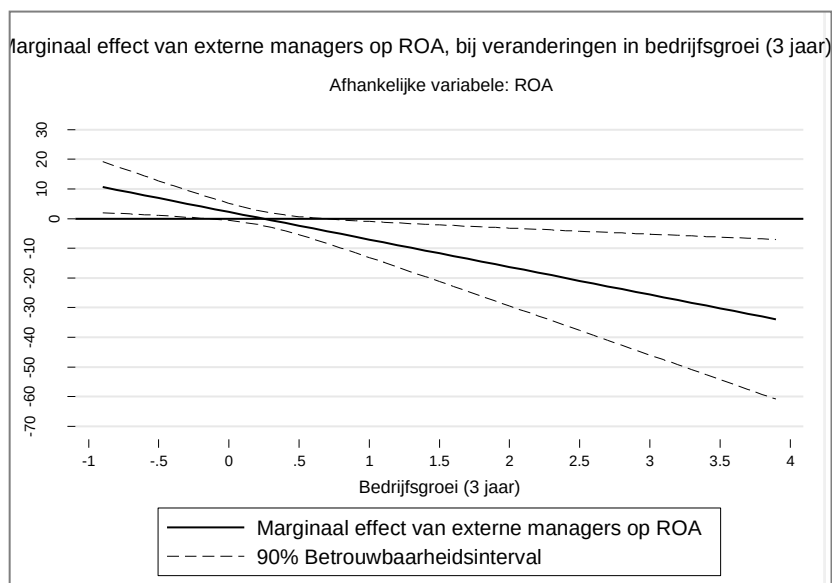
Tabel 5.11: Interpretatie interactie-effect van model 4a en 4b

De interactiemethode kan nauwkeuriger toegelicht worden door het marginaal effect van externe managers op de bedrijfsprestaties, waarbij de groei van de onderneming varieert, te analyseren. Uit onderstaande grafieken kan afgeleid worden dat externe managers een positief effect hebben indien er een negatieve bedrijfsgroei is.

Indien de bedrijfsgroei op drie jaar geanalyseerd wordt, is er een significant effect tot -0,4 en 0 procent bedrijfsgroei indien er respectievelijk een 95 en 90 procent betrouwbaarheidsinterval gehanteerd wordt. Dit positieve effect van externe managers in het topmanagementteam neemt echter wel af bij een positieve bedrijfsgroei van de familiale onderneming. Dit effect is meer bepaald significant indien de groei meer dan 1 en 0,9 procent bedraagt bij respectievelijk een 95 en 90 procent betrouwbaarheidsinterval indien de groei van de onderneming op drie jaar geanalyseerd wordt. Er kan dus geconcludeerd worden dat externe managers een positieve impact hebben bij een negatieve groei en een negatief effect hebben bij positieve groei.



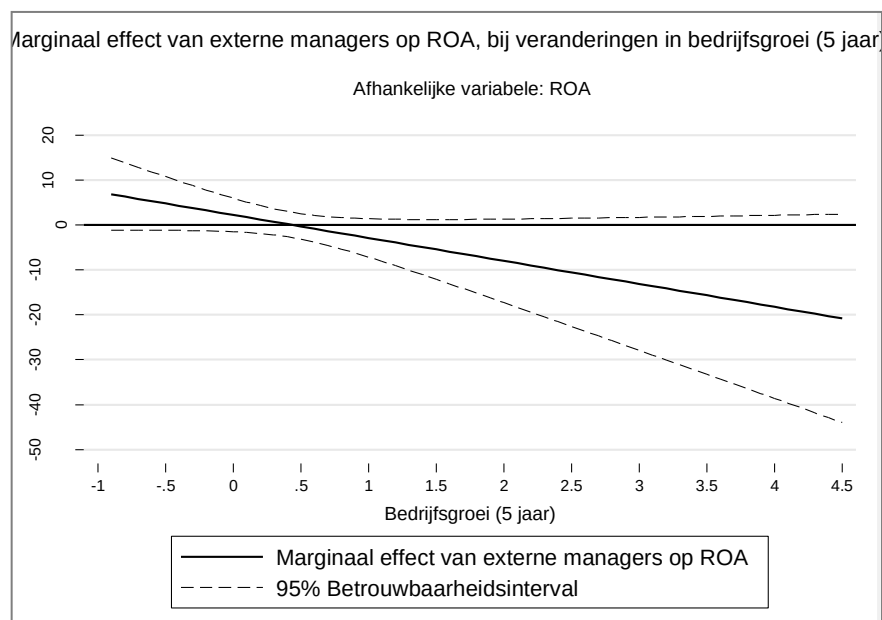
Figuur 5.9: Marginaal effect van externe managers op ROA, bij veranderingen in bedrijfsgroei (3jaar) (95% betrouwbaarheidsinterval)



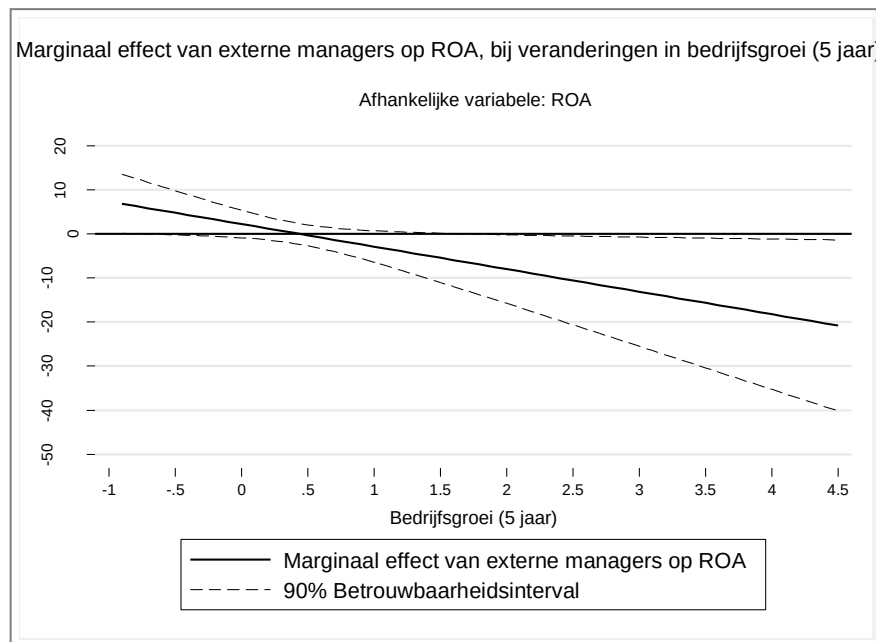
Figuur 5.10: Marginaal effect van externe managers op ROA, bij veranderingen in bedrijfsgroei (3jaar) (90% betrouwbaarheidsinterval)

Indien de bedrijfsgroei op drie vijf geanalyseerd wordt, kan er opgemerkt worden dat het effect van externe managers in het topmanagementteam op geen enkel ogenblik significant is indien er een 95 procent betrouwbaarheidsinterval gehanteerd wordt. Er kan wel vastgesteld worden dat de relatie ook hier een dalende impact heeft. Bij een betrouwbaarheidsinterval van 90 procent hebben externe managers een significante, positieve impact op de bedrijfsresultaten indien de groei van de onderneming tussen -4 en -0.4 procent gelegen is. Deze positieve impact neemt af bij toenames in de bedrijfsgroei. Vanaf 1.5 procent hebben externe managers een negatief effect op de bedrijfsprestaties.

Er kan dus geconcludeerd worden dat externe managers in het topmanagementteam een positieve impact hebben op de bedrijfsprestaties indien er sprake is van een negatieve groei. Daarnaast zullen ze een negatieve impact hebben bij een positieve bedrijfsgroei indien er een bepaald groeipercentage bereikt is. Deze resultaten zijn inconsistent met de vooropgestelde hypothese die een tegenovergestelde impact verwacht, namelijk een toename van het positieve effect van externe managers op de bedrijfsprestaties indien het familiebedrijf groeit. Op basis van deze conclusie kan de vierde hypothese **"Het positieve effect van externen in het topmanagementteam op de bedrijfsprestaties zal zich sterker voordoen indien het familiebedrijf meer groeit"** verworpen worden.



Figuur 5.11: Marginaal effect van externe managers op ROA, bij veranderingen in bedrijfsgroei (5jaar) (95% betrouwbaarheidsinterval)



Figuur 5.12: Marginaal effect van externe managers op ROA, bij veranderingen in bedrijfsgroei (5jaar)
(90% betrouwbaarheidsinterval)

5.2.3 De impact van hervormingen in gehele organisatie

Externen betrokken in de governance systemen en de bedrijfsprestaties

De vijfde hypothese onderstelt dat externen in het topmanagementteam betere bedrijfsprestaties realiseren indien er meerdere externen betrokken zijn in de governance systemen van het familiebedrijf. De basisregressie wordt in een eerste model (5a) uitgebreid met een modererende, continue variabele en een interactieterm die de externen in de Raad van Bestuur aanduiden. In een tweede model (5b) wordt een dummy variabele opgenomen die de aanwezigheid van externen in de Raad van Bestuur incorporeert.

$$\begin{aligned} \text{ROA} = & \alpha + \beta_1 \text{EXTERNMNG} + \beta_2 \text{EXTERNRVB} + \beta_3 \text{EXTERNMNG_EXTERNRVB} + \beta_4 \text{INDUSTRIE} \\ & + \beta_5 \text{BOUWNIJVERHEID} + \beta_6 \text{OVERIGE} + \beta_7 \ln \text{LEEFTIJD} + \beta_8 \ln \text{BEDRIJFSGROOTTE} \\ & + \beta_9 \text{BEDRIJFGROEI_3JR} \quad (5a) \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ROA} = & \alpha + \beta_1 \text{EXTERNMNG} + \beta_2 \text{EXTRVB} + \beta_3 \text{EXTERNMNG_EXTRVB} + \beta_4 \text{INDUSTRIE} \\ & + \beta_5 \text{BOUWNIJVERHEID} + \beta_6 \text{OVERIGE} + \beta_7 \ln \text{LEEFTIJD} + \beta_8 \ln \text{BEDRIJFSGROOTTE} \\ & + \beta_9 \text{BEDRIJFGROEI_3JR} \quad (5b) \end{aligned}$$

Ten eerste kan in beide modellen waargenomen worden dat externe managers in het topmanagementteam een positieve impact hebben op de bedrijfsresultaten, maar dit effect is niet significant. Voorts is het opmerkelijk dat de interactieterm niet het voorspelde, positieve teken bevat. De positieve impact van externe managers in het topmanagementteam neemt af wanneer er

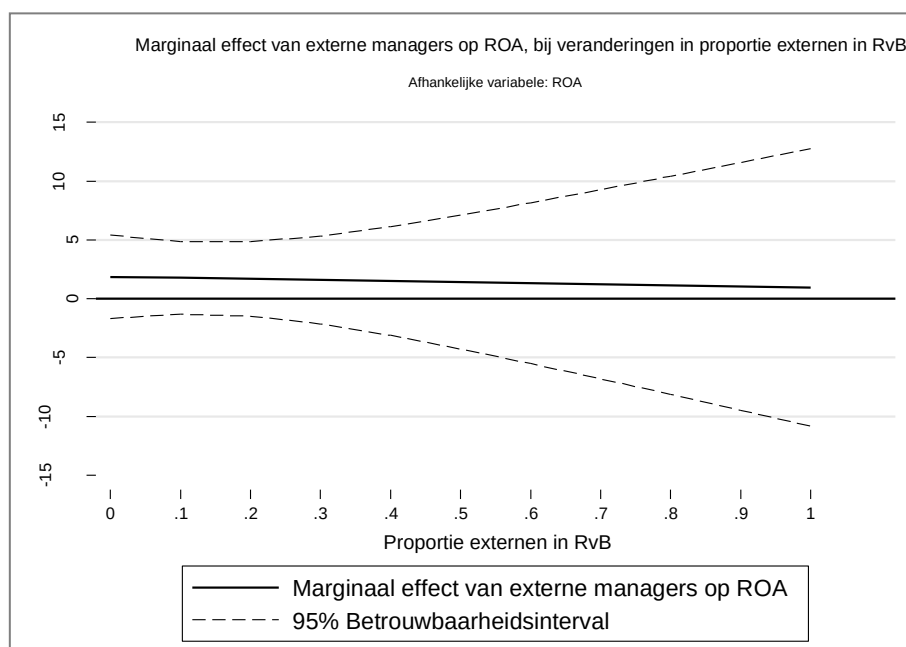
meer externe leden in de Raad van Bestuur zetelen. De interactieterm voor beide modellen geeft namelijk weer dat voor elke proportionele toename van externen in de Raad van Bestuur het positieve effect van externe managers op de bedrijfsprestaties afneemt. Deze vaststelling komt niet overeen met de vooropgestelde hypothese dat externe managers betere bedrijfsprestaties realiseren indien meerdere externe personen betrokken zijn in de governance systemen.

	Regressor	Model 5a (continue variabele)	Model 5b (dummy variabele)
X	EXTERNMNG	1.860 (1.807)	1.501 (1.876)
Z	EXTERNRVB	-4.150 (4.593)	-0.861 (1.884)
XZ	EXTERNMNG * EXTERNRVB	-.901 (6.738)	-1.263 (1.884)
	Controlevariabelen	-	-

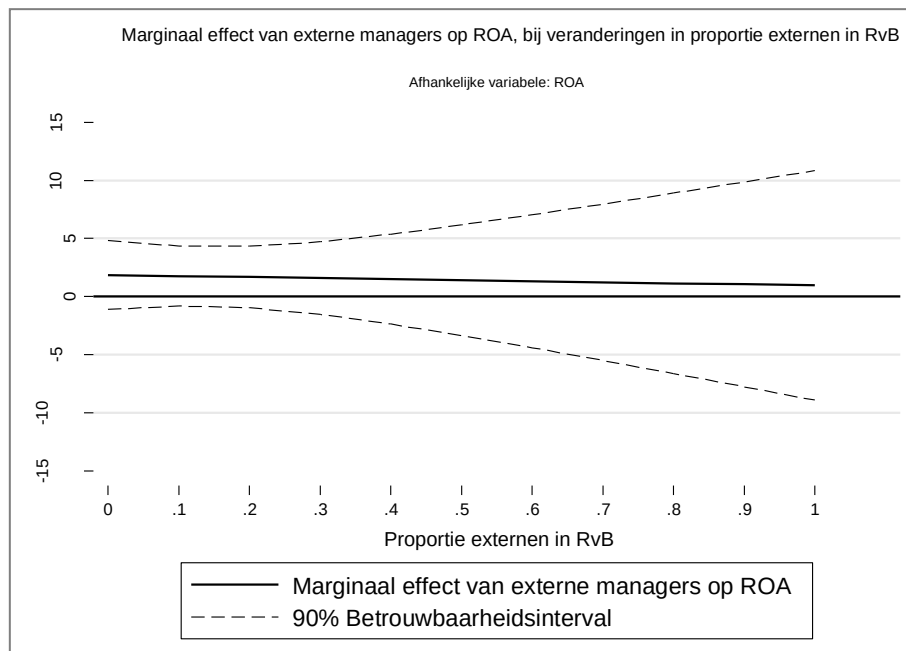
** significant op 5% niveau; * significant op 10% niveau

Tabel 5.12: Interpretatie interactie-effect van model 5a en 5b

De interactiemethode kan nauwkeuriger toegelicht worden door het marginaal effect van externe managers op de bedrijfsprestaties, waarbij de groei van de onderneming varieert, te analyseren. Onderstaande grafieken hebben betrekking op de bedrijfsprestaties van de familiale ondernemingen, die door de ROA gemeten wordt. Het effect van externe managers in het topmanagementteam is op geen enkel ogenblik significant op basis van het 95 en 90 procent betrouwbaarheidsinterval. Op basis van deze resultaten kunnen we de vijfde hypothese **"Externen in het topmanagementteam zullen betere bedrijfsprestaties realiseren indien er meerdere externen betrokken zijn in de governance systemen van het familiebedrijf."** niet statistisch bevestigen.



Figuur 5.13: Marginaal effect van externe managers op ROA, bij veranderingen in proportie externen in RvB (95% betrouwbaarheidsinterval)



Figuur 5.14: Marginaal effect van externe managers op ROA, bij veranderingen in proportie externen in RvB (90% betrouwbaarheidsinterval)

Financiële controlesystemen en de bedrijfsprestaties

In een volgend regressiemodel zal het modererend effect van financiële controlesystemen in de familiale onderneming opgenomen worden. In de volgende drie regressies worden respectievelijk de aanwezigheid (6a), het gebruik (6b) en de analyse (6c) van deze controlesystemen geïncorporeerd en verkrijgen we de volgende vergelijkingen:

$$\begin{aligned} \text{ROA} = & \alpha + \beta_1 \text{EXTERNMNG} + \beta_2 \text{FINCS_1} + \beta_3 \text{EXTERNMNG_FINCS_1} + \beta_4 \text{INDUSTRIE} \\ & + \beta_5 \text{BOUWNIJVERHEID} + \beta_6 \text{OVERIGE} + \beta_7 \ln \text{LEEFTIJD} + \beta_8 \ln \text{BEDRIJFSGROOTTE} \\ & + \beta_9 \text{BEDRIJFGROEI_3JR} \quad (6a) \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ROA} = & \alpha + \beta_1 \text{EXTERNMNG} + \beta_2 \text{FINCS_2} + \beta_3 \text{EXTERNMNG_FINCS_2} + \beta_4 \text{INDUSTRIE} \\ & + \beta_5 \text{BOUWNIJVERHEID} + \beta_6 \text{OVERIGE} + \beta_7 \ln \text{LEEFTIJD} + \beta_8 \ln \text{BEDRIJFSGROOTTE} \\ & + \beta_9 \text{BEDRIJFGROEI_3JR} \quad (6b) \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ROA} = & \alpha + \beta_1 \text{EXTERNMNG} + \beta_2 \text{FINCS_3} + \beta_3 \text{EXTERNMNG_FINCS_3} + \beta_4 \text{INDUSTRIE} \\ & + \beta_5 \text{BOUWNIJVERHEID} + \beta_6 \text{OVERIGE} + \beta_7 \ln \text{LEEFTIJD} + \beta_8 \ln \text{BEDRIJFSGROOTTE} \\ & + \beta_9 \text{BEDRIJFGROEI_3JR} \quad (6c) \end{aligned}$$

In de modellen wordt de zesde hypothese getest, waarin ondersteld wordt dat externe managers betere bedrijfsprestaties realiseren indien er sprake is van meerdere financiële controlesystemen. De regressieresultaten geven weer dat in alle modellen externe managers een negatieve impact hebben op de bedrijfsresultaten. Deze resultaten zijn echter niet significant.

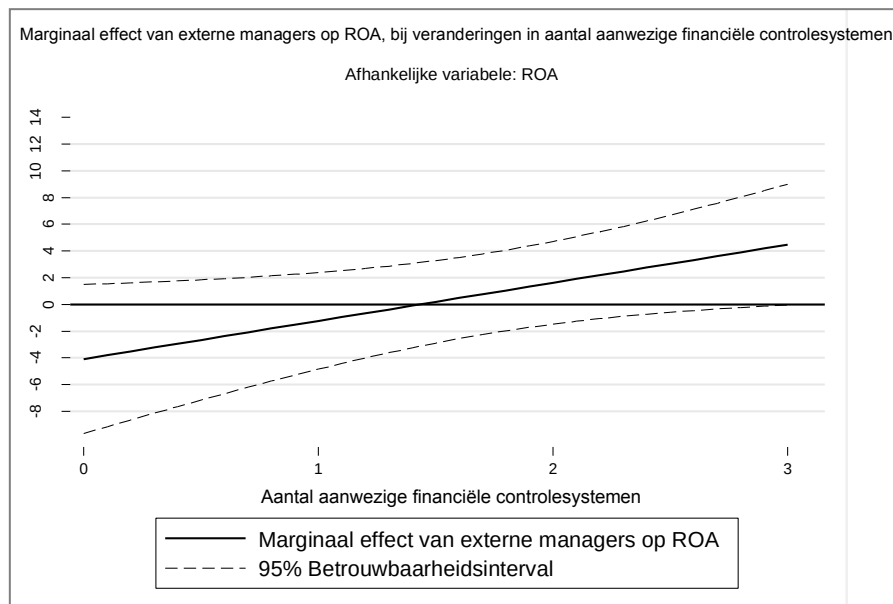
De resultaten van het eerste regressiemodel (6a) geven het interactie-effect weer voor de aanwezigheid van financiële controlesystemen. Dit effect omvat het voorspelde teken en duidt op een positieve impact van externe managers indien er financiële controlesystemen beschikbaar zijn in de organisatie. Voorts kan er opgemerkt worden dat de coëfficiënt van de interactieterm significant is op het vijf procent significantieniveau. Er kan dus geconcludeerd worden dat de aanwezigheid van financiële controlesystemen een significant, modererend effect heeft op de relatie tussen de externe managers in het topmanagementteam en de bedrijfsprestaties. Daarnaast geven de interactie-effecten van de modererende variabelen in model 6b en 6c tevens weer dat voor ieder additioneel financieel controlesysteem het positieve effect van externe managers op de return on assets toeneemt. De gegevens in tabel 5.13 geven echter niet klaarblijkelijk het effect weer van externe managers op de bedrijfsprestaties weer.

	Regressor	Model 6a <i>FINCS = FINCS_1</i>	Model 6b <i>FINCS = FINCS_2</i>	Model 6c <i>FINCS = FINCS_3</i>
X	EXTERNMNG	-4.0812 (2.842)	-3.600 (2.443)	-3.328 (2.425)
Z	FINCS	-1.343* (0.702)	-0.492** (0.232)	-0.485** (0.237)
XZ	EXTERNMNG * FINCS	2.852** (1.371)	0.890** (0.390)	0.862** (0.394)
	Controlevariabelen	-	-	-

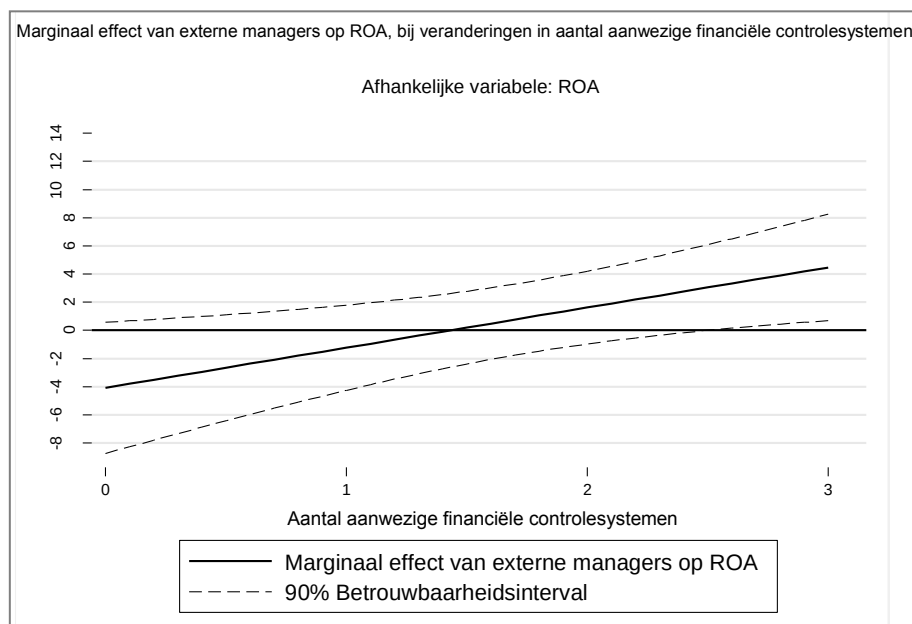
** significant op 5% niveau; * significant op 10% niveau

Tabel 5.13: Interpretatie interactie-effect van model 6a, 6b en 6c

Het interactie-effect van het eerste model (6a) kan op een juiste wijze verklaard worden door figuren 5.15 en 5.16 die het marginaal effect van externe manager op de bedrijfsprestaties weergeven, waarbij de mate van het gebruik van financiële controlesystemen verandert. Aan de hand van de figuren kan afgeleid worden dat externe managers een sterk positief effect hebben op de bedrijfsprestaties indien een aanzienlijk aantal financiële controlesystemen in de onderneming aanwezig zijn. Dit positief effect neemt toe indien er meer controlesystemen aanwezig zijn in het familiebedrijf. Op basis van enkel het 90 procent betrouwbaarheidsinterval kan er geconcludeerd worden dat indien er meer dan twee financiële controlesystemen in de onderneming aanwezig zijn, externe managers effectief voor betere bedrijfsprestaties zorgen.



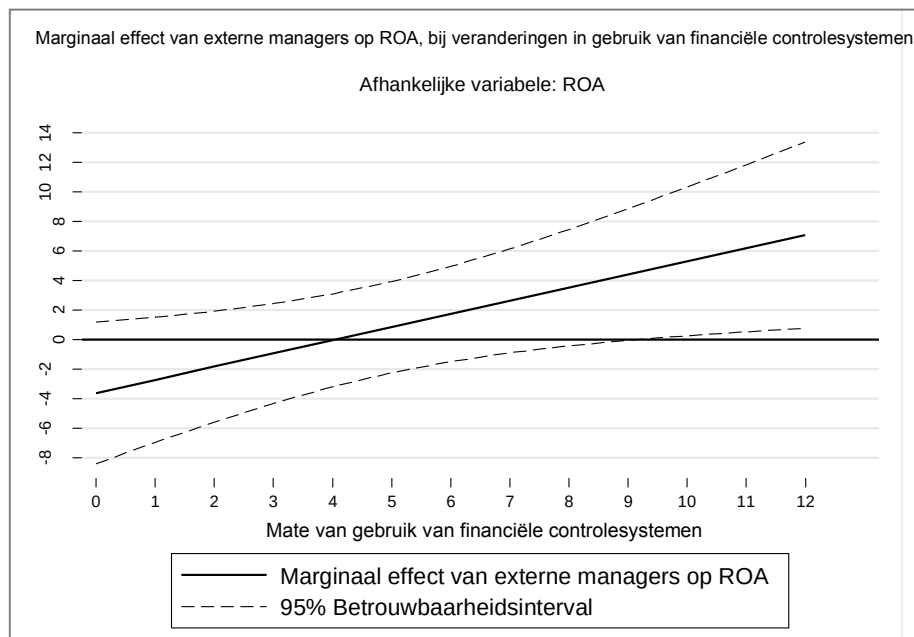
Figuur 5.15: Marginaal effect van externe managers op ROA, bij veranderingen in aantal aanwezige financiële controlesystemen (95% betrouwbaarheidsinterval)



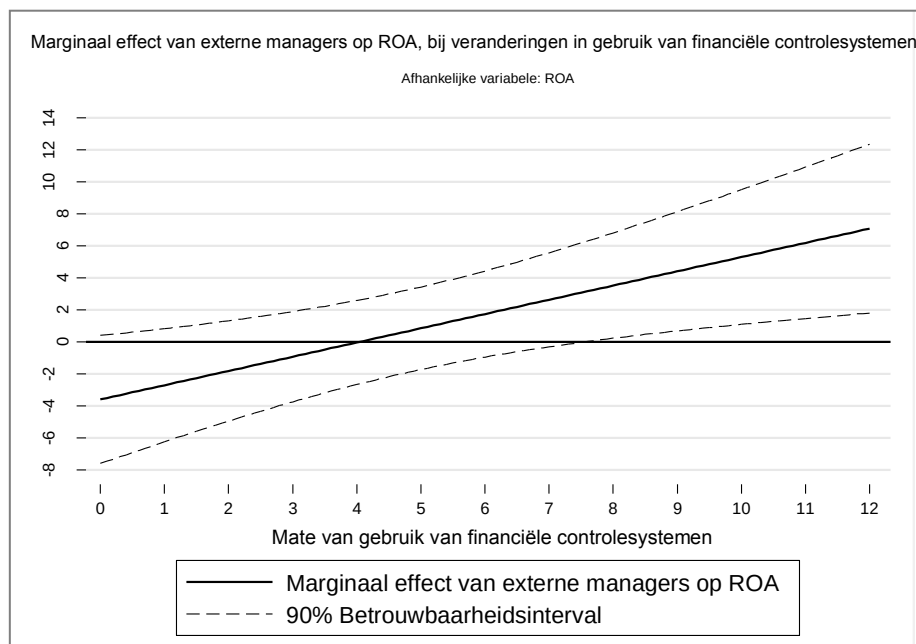
Figuur 5.16: Marginaal effect van externe managers op ROA, bij veranderingen in aantal aanwezige financiële controlesystemen (90% betrouwbaarheidsinterval)

De interactiemethode van het tweede model (6b) kan op een correcte wijze geïnterpreteerd worden door onderstaande figuren die het marginaal effect van externe manager op de bedrijfsprestaties weergeven, waarbij de mate van het gebruik van financiële controlesystemen verandert. Uit figuren 5.17 en 5.18 kan afgeleid worden dat externe managers een sterk positief effect hebben op de bedrijfsprestaties indien een aanzienlijk aantal financiële controlesystemen in de onderneming gebruikt worden. Dit positief effect neemt toe indien er meer gebruik gemaakt wordt van dergelijke controlesystemen. Op basis van het 95 en 90 procent betrouwbaarheidsinterval kan er geconcludeerd worden dat vanaf respectievelijk de waarden 9 en 8 externe managers effectief voor

betere bedrijfsprestaties zorgen. Aan deze voorwaarden wordt in beide gevallen voldaan door respectievelijk 21,3 en 26,9 procent van de familiebedrijven in deze database.



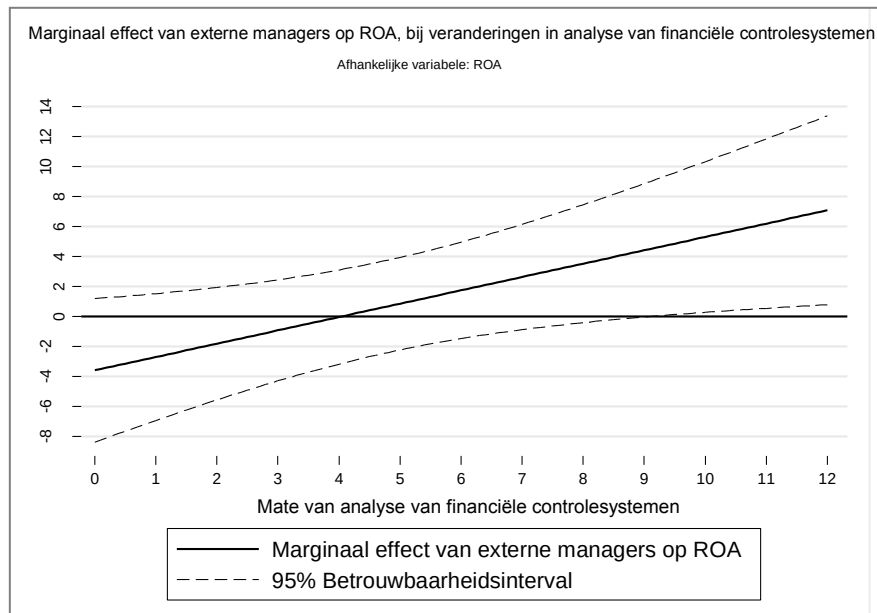
Figuur 5.17: Margaal effect van externe managers op ROA, bij veranderingen in gebruik financiële controlesystemen (95% betrouwbaarheidsinterval)



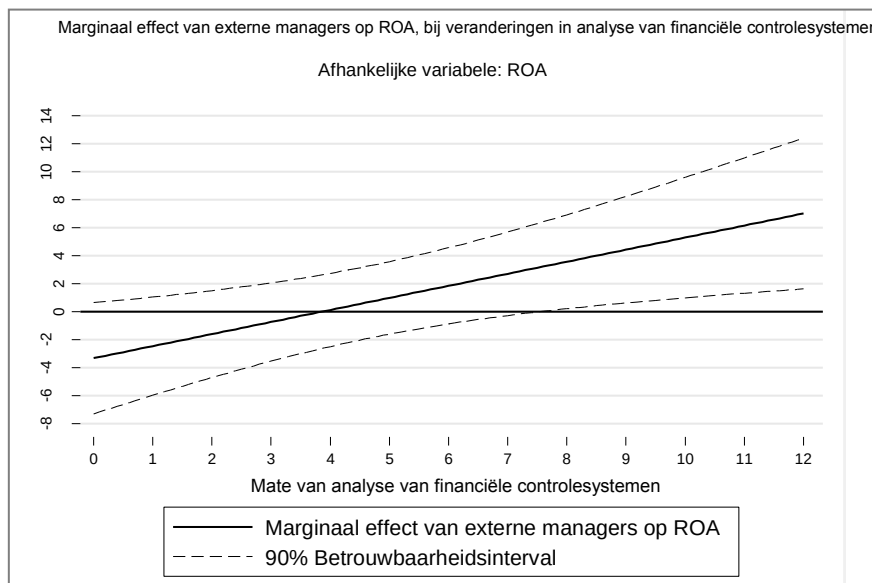
Figuur 5.18: Margaal effect van externe managers op ROA, bij veranderingen in gebruik financiële controlesystemen (90% betrouwbaarheidsinterval)

Ten slotte kan het interactie-effect van het derde model (6c) kan op een correcte manier toegelicht worden door de grafieken 5.19 en 5.20 die het marginaal effect van externe managers op de bedrijfsprestaties weergeven, waarbij de mate waarin de financiële controlesystemen geanalyseerd worden om effectief toekomstige acties te ondernemen, varieert. Uit de figuren kan afgeleid worden

dat externe managers een sterk positief effect hebben op de bedrijfsprestaties indien de financiële controlesystemen in grote mate geanalyseerd worden. Op basis van het 95 en 90 procent betrouwbaarheidsinterval kan er geconcludeerd worden dat vanaf respectievelijk de score 9 en 8, externe managers effectief voor betere bedrijfsprestaties zorgen. Aan deze voorwaarden wordt in beide gevallen voldaan door respectievelijk 20.3 en 26.2 procent van familiebedrijven in de database.



Figuur 5.19: Marginaal effect van externe managers op ROA, bij veranderingen in analyse van financiële controlesystemen (95% betrouwbaarheidsinterval)



Figuur 5.20: Marginaal effect van externe managers op ROA, bij veranderingen in analyse van financiële controlesystemen (90% betrouwbaarheidsinterval)

De resultaten geven aan dat externe managers een positieve impact hebben op de bedrijfsprestaties van een familiebedrijf indien er meerdere financiële controlesystemen in de organisatie gebruikt en geanalyseerd worden. Deze bevinding is consistent met de vooropgestelde hypothese: **"Externen in het topmanagementteam zullen betere bedrijfsprestaties realiseren indien er meerdere financiële controlesystemen aanwezig zijn"**. De hypothese zal dusdanig aanvaard worden.

Human Resource controlesystemen en de bedrijfsprestaties

De zevende hypothese onderstelt dat externen in het topmanagementteam betere bedrijfsprestaties zullen realiseren indien er meerdere human resource controlesystemen aanwezig zijn. In de volgende regressie zal het modererend effect van de aanwezigheid van human resource controlesystemen als dusdanig opgenomen worden:

$$\begin{aligned} \text{ROA} = & \alpha + \beta_1 \text{EXTERNMNG} + \beta_2 \text{HRCS} + \beta_3 \text{EXTERNMNG_HRCS} + \beta_4 \text{INDUSTRIE} \\ & + \beta_5 \text{BOUWNIJVERHEID} + \beta_6 \text{OVERIGE} + \beta_7 \ln \text{LEEFTIJD} + \beta_8 \ln \text{BEDRIJFSGROOTTE} \\ & + \beta_9 \text{BEDRIJFGROEI_3JR} \quad (7) \end{aligned}$$

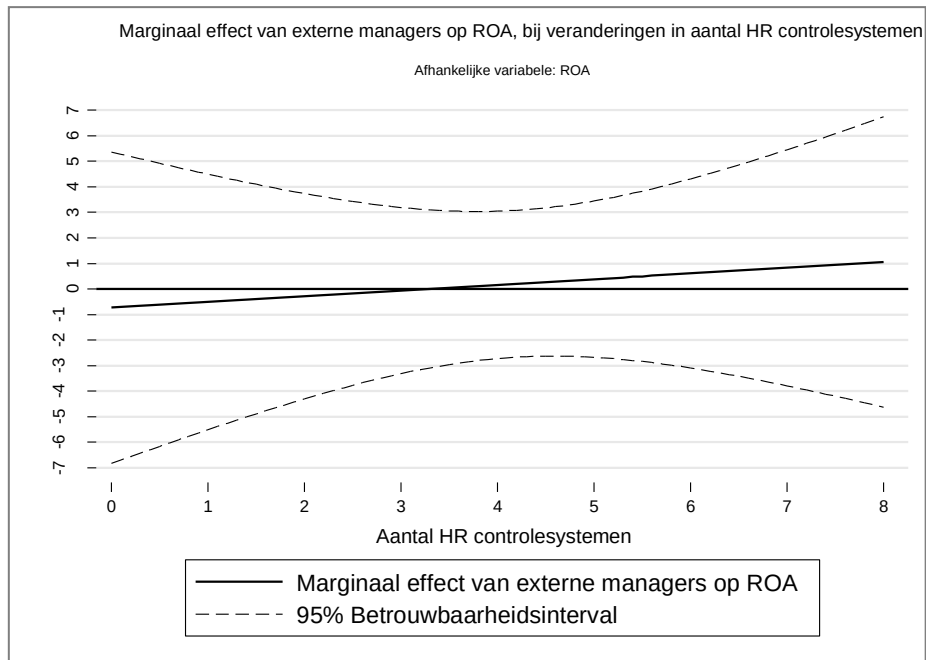
Er kan opgemerkt worden dat het effect van externe managers een negatief, niet significant heeft op de bedrijfsprestaties. Het interactie-effect voor de human resource controlesystemen heeft het verwachte teken (positief), maar blijkt niet significant te zijn.

	Regressor	Model 7
X	EXTERNMNG	-0.731 (3.114)
Z	HRCS	0.059 (0.346)
XZ	EXTERNMNG * HRCS	0.223 (0.656)
	Controlevariabelen	-

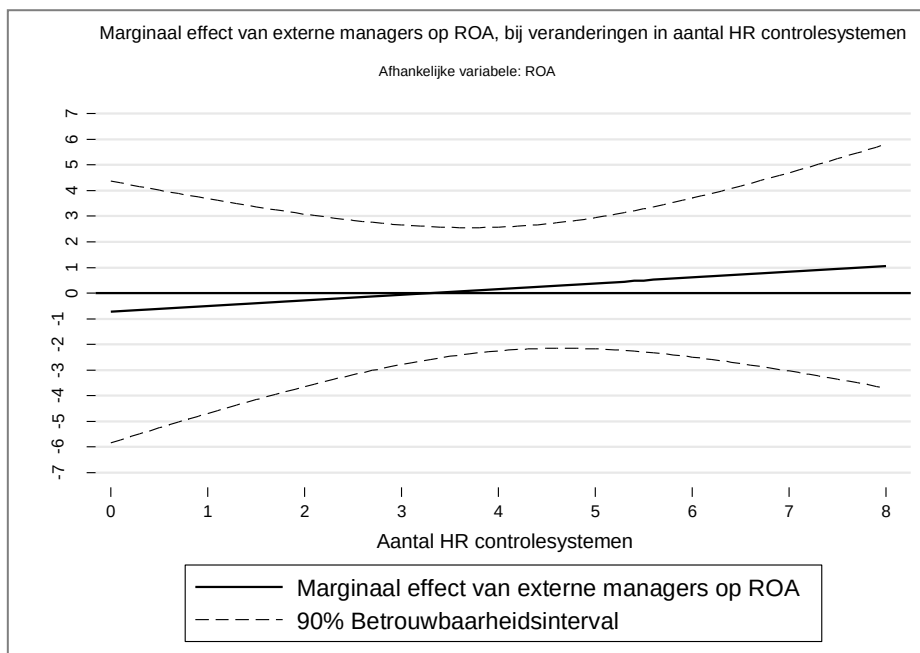
** significant op 5% niveau; * significant op 10% niveau

Tabel 5.14: Interpretatie interactie-effect van model 7

Het interactie-effect wordt meer nauwkeurig geanalyseerd aan de hand van onderstaande figuren. Externe managers hebben een positief effect op de bedrijfsresultaten indien er meerdere human resource controlesystemen aanwezig zijn in het familiebedrijf. Deze impact neemt toe naarmate het aantal human resource controlesystemen toeneemt. Er moet echter wel opgemerkt worden dat dit effect op geen enkel ogenblik significant is op zowel het 95 als 90 procent betrouwbaarheidsinterval. De vooropgestelde hypothese inzake human resource controlesystemen zal omwille van het ontbreken van een significante relatie niet statistisch bevestigd worden: **"Externen in het topmanagementteam betere bedrijfsprestaties zullen realiseren indien er meerdere human resource controlesystemen aanwezig zijn"**.



Figuur 5.21: *Marginaal effect van externe managers op ROA, bij veranderingen in aantal HR controlesystemen (95% betrouwbaarheidsinterval)*



Figuur 5.22: *Marginaal effect van externe managers op ROA, bij veranderingen in aantal HR controlesystemen (90% betrouwbaarheidsinterval)*

Decentralisatie van de autoriteit en de bedrijfsprestaties

In het voorlaatste regressiemodel zal het modererend effect van de decentralisatie van de autoriteit in het familiebedrijf geïncorporeerd worden. Hierdoor zal de volgende vergelijking bekomen worden:

$$\begin{aligned} \text{ROA} = & \alpha + \beta_1 \text{EXTERNMNG} + \beta_2 \text{DECENTRALISATIE} \\ & + \beta_3 \text{EXTERNMNG_DECENTRALISATIE} + \beta_4 \text{INDUSTRIE} + \beta_5 \text{BOUWNIJVERHEID} \\ & + \beta_6 \text{OVERIGE} + \beta_7 \ln \text{LEEF TIJD} + \beta_8 \ln \text{BEDRIJFSGROOTTE} \\ & + \beta_9 \text{BEDRIJFGROEI_3JR} \quad (8) \end{aligned}$$

Uit de onderstaande tabel kan afgeleid worden dat de coëfficiënt van de onafhankelijke variabele positief is. Externe managers leveren betere bedrijfsprestaties, doch is dit effect opnieuw niet significant. Voorts kan opgemerkt worden dat het positieve effect van externe managers lichtjes toeneemt naarmate de mate van decentralisatie in de organisatie toeneemt. De interactieterm toont immers dat voor iedere toename in decentralisatie de positieve impact op de return on assets langzaam toeneemt. .

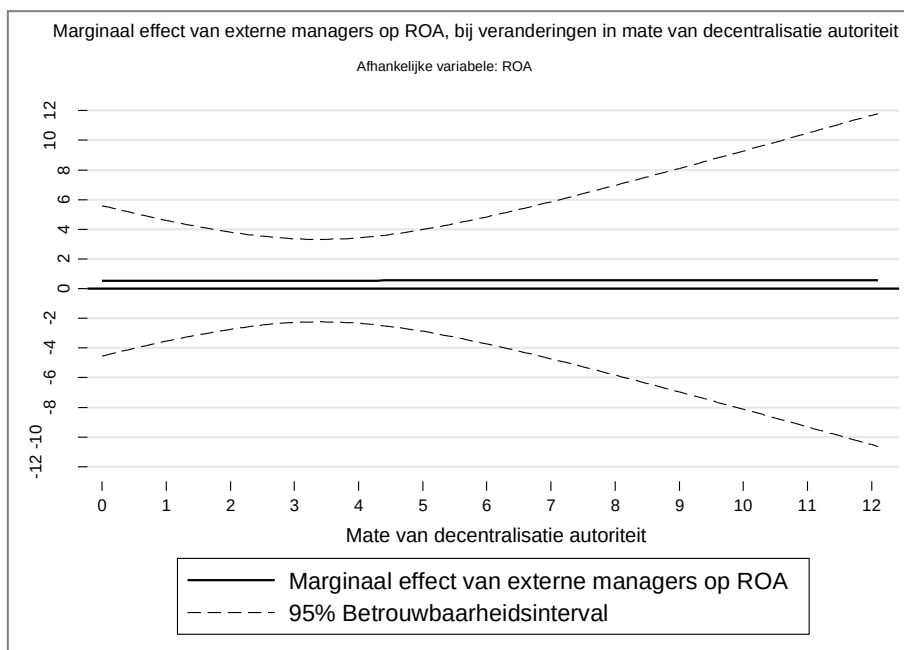
	Regressor	Model 8
X	EXTERNMNG	0.527 (2.584)
Z	DECENTRALISATIE	-0.099 (0.331)
XZ	EXTERNMNG * DECENTRALISATIE	0.005 (0.637)
	Controlevariabelen	-

** significant op 5% niveau; * significant op 10% niveau

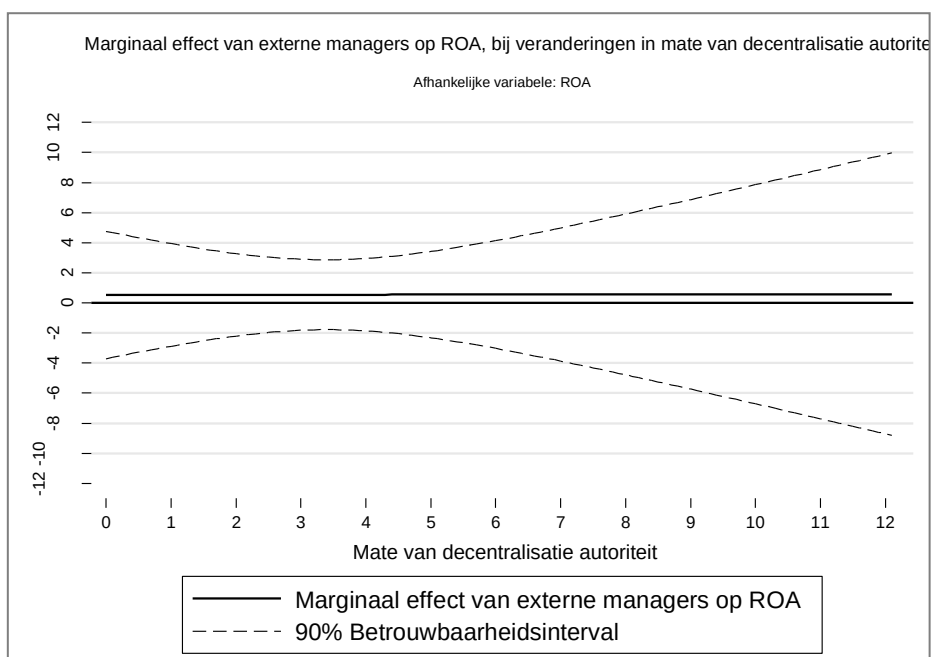
Tabel 5.15: Interpretatie interactie-effect van model 8

Maar op basis van tabel 5.15 kan niet duidelijk afgeleid worden wat het effect is van externen in het topmanagementteam wanneer de mate van decentralisatie in de organisatie toeneemt. Met behulp van de grafische voorstellingen analyseren we het marginaal effect van externe managers op de return on assets, waarbij de mate van decentralisatie varieert. Het effect van deze managers is op geen enkel ogenblik significant aangezien de boven- en ondergrenzen van zowel het 95 als 90 procent betrouwbaarheidsintervallen zich nooit samen boven (of beneden) de nullijn bevinden. Op basis van deze vaststelling kan de vooropgestelde hypothese niet bevestigd worden:

"Externen in het topmanagementteam zullen betere bedrijfsprestaties realiseren indien er decentralisatie van de autoriteit aanwezig zijn."



Figuur 5.23: Marginaal effect van externe managers op ROA, bij veranderingen in mate van decentralisatie autoriteit (95% betrouwbaarheidsinterval)



Figuur 5.24: Marginaal effect van externe managers op ROA, bij veranderingen in mate van decentralisatie autoriteit (90% betrouwbaarheidsinterval)

Activiteit van het topniveau en de bedrijfsprestaties

De laatste hypothese onderstelt dat externen in het topmanagementteam betere bedrijfsprestaties realiseren indien er een hoge activiteit van het topniveau aanwezig is. De basisregressie wordt in een eerste model (9a) uitgebreid met een variabele die de activiteit van het management weergeeft. In het tweede model (9b) wordt een variabele opgenomen die de activiteit van de Raad van Bestuur incorporeert.

$$\text{ROA} = \alpha + \beta_1 \text{EXTERNMNG} + \beta_2 \text{MNGACTIVITEIT} + \beta_3 \text{EXTERNMNG_MNGACTIVITEIT} + \beta_4 \text{INDUSTRIE} \\ + \beta_5 \text{BOUWNIJVERHEID} + \beta_6 \text{OVERIGE} + \beta_7 \ln \text{LEEFTIJD} + \beta_8 \ln \text{BEDRIJFSGROOTTE} \\ + \beta_9 \text{BEDRIJFGROEI_3JR} \quad (9a)$$

$$\text{ROA} = \alpha + \beta_1 \text{EXTERNMNG} + \beta_2 \text{RVBACTIVITEIT} + \beta_3 \text{EXTERNMNG_RVBACTIVITEIT} + \beta_4 \text{INDUSTRIE} \\ + \beta_5 \text{BOUWNIJVERHEID} + \beta_6 \text{OVERIGE} + \beta_7 \ln \text{LEEFTIJD} + \beta_8 \ln \text{BEDRIJFSGROOTTE} \\ + \beta_9 \text{BEDRIJFGROEI_3JR} \quad (9b)$$

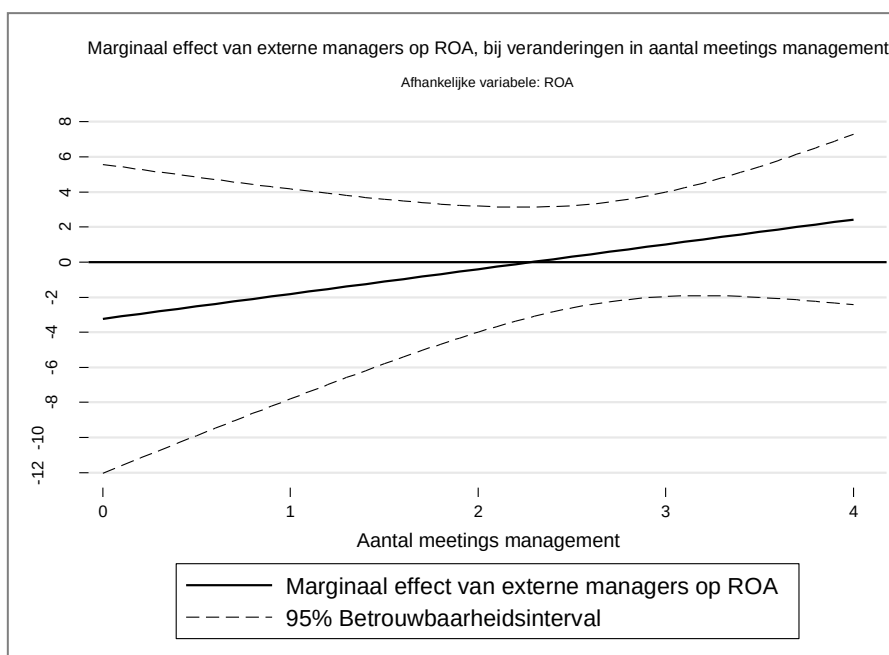
Indien de activiteit van het management in de regressievergelijking wordt opgenomen, is het opmerkelijk dat externe managers een negatieve impact hebben op de ROA. Deze coëfficiënt is echter wel niet significant, evenals de positieve coëfficiënt van de interactieterm. Deze term geeft weer dat het positieve effect van externen in het topmanagementteam toeneemt naarmate de activiteit van het management toeneemt. Dit komt overeen met de vooropgestelde hypothese dat externe managers betere prestaties realiseren bij een hogere activiteit van het topniveau.

	Regressor	Model 9a ACTIVITEIT = MNGACTIVITEIT	Model 9b ACTIVITEIT = RVBACTIVITEIT
X	EXTERNMNG	-3.231 (4.493)	1.276 (2.668)
Z	ACTIVITEIT	0.282 (0.713)	-1.040* (0.532)
XZ	EXTERNMNG * ACTIVITEIT	1.413 (1.566)	-0.080 (0.923)
	Controlevariabelen	-	-

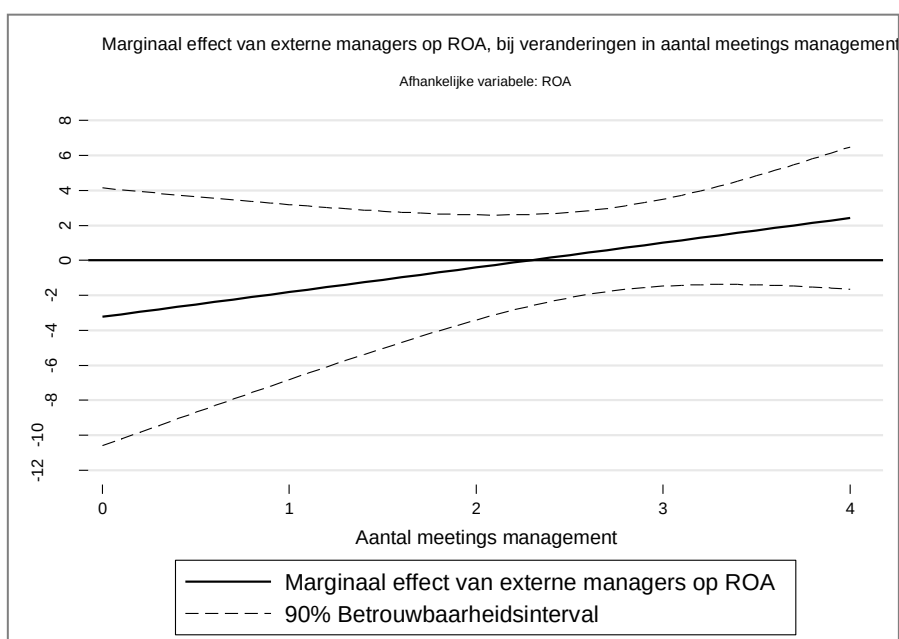
** significant op 5% niveau; * significant op 10% niveau

Tabel 5.16: Interpretatie interactie-effect van model 9a en 9b

Om deze positieve impact te verifiëren, wordt het marginaal effect van de externe managers op de bedrijfsprestaties onderzocht, waarbij het aantal meetings van het management varieert. Dit effect wordt grafisch weergegeven in onderstaande figuren. Het is opmerkelijk dat de impact van deze externen in het topmanagementteam op geen enkel moment significant is, waardoor de vooropgestelde hypothese op basis van deze vaststelling niet geconfirmeerd kan worden.



Figuur 5.25: Marginaal effect van externe managers op ROA, bij veranderingen in aantal meetings management (95% betrouwbaarheidsinterval)



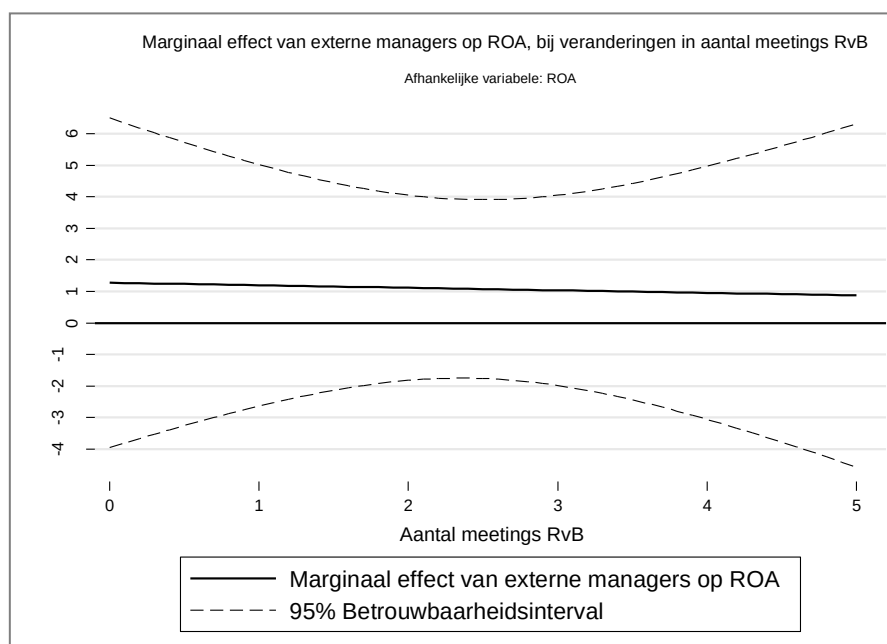
Figuur 5.26: Marginaal effect van externe managers op ROA, bij veranderingen in aantal meetings management (90% betrouwbaarheidsinterval)

Indien de activiteit van de Raad van Bestuur in het regressiemodel geïncorporeerd wordt, hebben externe managers een positieve, maar niet significante impact hebben op de bedrijfsresultaten. Verder kan er vastgesteld worden dat het positieve effect van externe managers op de return on assets lichtjes afneemt zodra het aantal meetings van de Raad van Bestuur toeneemt aangezien de interactieterm een negatief teken heeft. Dit komt echter niet overeen met de vooropgestelde

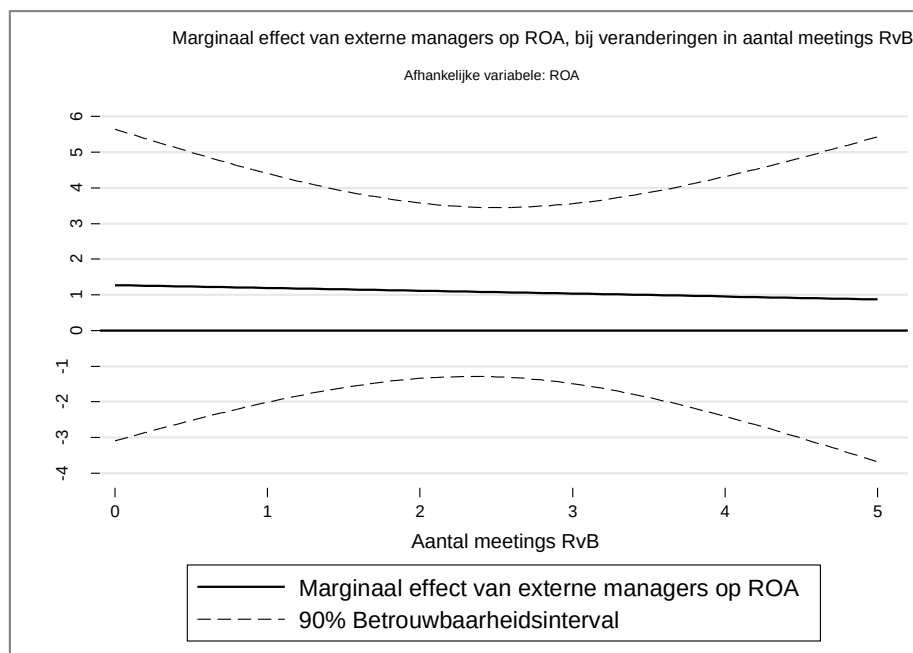
hypothese waarin verwacht wordt dat externe managers betere bedrijfsprestaties zullen realiseren indien er een hoge activiteit van het topniveau aanwezig is. Om het correcte effect van externe managers bij variaties in het aantal vergaderingen van de Raad van Bestuur af te leiden, kan best de grafische voorstelling geanalyseerd worden.

De informatie in tabel 5.14 geeft geen duidelijke weergave van de impact van externe managers in het geval van een hoge activiteit van de Raad van Bestuur. De interactie kan op een juiste manier geïnterpreteerd worden door het marginaal effect van externen in het topmanagementteam op de return on assets te bestuderen, waarbij het aantal meetings van de Raad van Bestuur varieert. Dit effect wordt geïllustreerd weergegeven in onderstaande afbeeldingen. Het is opmerkelijk dat de impact van externe managers op de bedrijfsprestaties op geen enkel moment significant is op basis van zowel een 95 als 90 procent betrouwbaarheidsinterval. Hierdoor zal de vooropgestelde hypothese op basis van deze vaststelling niet geconfirmeerd kunnen worden.

Externen in het topmanagementteam betere bedrijfsprestaties zullen realiseren indien er een hoge activiteit van het topniveau aanwezig is".



Figuur 5.27: Marginaal effect van externe managers op ROA, bij veranderingen in aantal meetings Raad van Bestuur (95% betrouwbaarheidsinterval)



Figuur 5.28: Marginaal effect van externe managers op ROA, bij veranderingen in aantal meetings Raad van Bestuur (90% betrouwbaarheidsinterval)

5.2.4 Aanpassing werkdefinitie

In voorgaande regressies werd enkel rekening gehouden met familiebedrijven die voldeden aan de ruime definiëring van familiebedrijven aangezien enkel het eigenaarschap als uitgangspunt genomen werd. In deze sectie zal niet enkel met de ownership van het bedrijf rekening gehouden worden (Chua et al., 1999), maar zal tevens de perceptie of men het gevoel heeft dat men in een familiebedrijf werkt een bepalende factor zijn om een bedrijf als familiale onderneming te categoriseren (Westhead & Cowling, 1998). De database bestaat, na toepassing van de nieuwe definiëring, uit 291 familiebedrijven. Indien de regressies opnieuw uitgevoerd worden, kunnen exact dezelfde conclusies als in bovenstaande secties genomen worden.

6. Conclusies

In deze masterproef wordt getracht een antwoord te formuleren op de centrale onderzoeksvraag die in het eerste hoofdstuk vooropgesteld werd: ***"Welke factoren bepalen of externen in het topmanagementteam noodzakelijk zijn voor familiebedrijven en zal de aanwerving van externe managers bijgevolg ook leiden tot betere bedrijfsprestaties?"***. Om een antwoord te formuleren op de centrale onderzoeksvraag werden allereerst de belangrijkste concepten verenigd in de literatuurstudie. Hierdoor konden theoretische ondersteunde veronderstellingen geformuleerd worden. Op basis van deze verwachtingen werd overgegaan op het empirisch onderzoek waarin de vooropgestelde hypothesen getest werden op basis van een database waarin gegevens van 305 familiebedrijven verzameld zijn. De conclusies inzake de literatuurstudie en het empirisch overzicht worden in de onderstaande secties weergegeven. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de beperkingen van dit onderzoek, waarbij ook enkele suggesties voor toekomstig onderzoek gegeven worden.

6.1 Literatuurstudie

Wereldwijd is in de academische literatuur een grote verscheidenheid aan definities inzake het concept familiebedrijf terug te vinden. In deze studie werd als uitgangspunt de definitie van Chua et al. (1999) genomen om te bepalen of een onderneming een familiebedrijf is. Men categoriseert een onderneming als familiaal indien meer dan 50 procent van de eigendom in familiale handen is. Daarnaast testte men in dit onderzoek ook de perceptie of men al dan niet het gevoel heeft dat men in een familiale onderneming werkt (Westhead & Cowling, 1998). Daarnaast werd gebruik gemaakt van een brede, multidimensionale visie om het begrip professionalisering te omschrijven (Dekker et al., 2012). Het concept omvat niet enkel de aanwezigheid van externe managers, maar ook heel wat andere dimensies zoals formele en human resource controlesystemen, decentralisatie van de autoriteit en de activiteit van het topniveau. Voorts werd ook het begrip externe managers uitgebreid toegelicht in deze studie. Niet-familiale managers bezitten vaak competenties die familiale managers ontbreken en zijn hierdoor in staat om de beperkingen in de 'limited pool of talent' in het familiebedrijf op te heffen (Chirico, 2008). Externe managers steunen namelijk op een bredere kennisbasis en hebben in de meeste gevallen meer ervaring dan familiale managers (Lin & Hu, 2007). In deze studie wordt bovendien vooropgesteld dat externen in het topmanagementteam betere bedrijfsprestaties zullen realiseren doordat ze meer expertise in de familiale onderneming brengen.

Vervolgens werden een aantal omstandigheden onderzocht waarin de aanwezigheid van externen in het topmanagementteam als noodzakelijk geacht wordt, zodat het realiseren van gunstige bedrijfsprestaties verzekerd is. Ten eerste bleek uit de literatuur dat de bedrijfsgrootte een indicatie is voor de administratieve complexiteit waarbij specifieke managementvaardigheden vereist zijn, die vaak ontbreken bij familiale managers. Ten tweede bleek ook de generatie en eigendomsconcentratie van het familiebedrijf een invloed te hebben op de bedrijfsresultaten. Latere generaties worden vaak geassocieerd met een wijdverspreid familiaal aandeelhouderschap. Hierdoor ontstaat er minder cohesie in de onderneming en zal er een toename in conflicten optreden tussen tewerkgestelde familieleden. Externe managers zullen enige objectiviteit in de organisatie brengen en zullen dusdanig betere bedrijfsprestaties realiseren. Ten slotte kan een familiale onderneming ook in een groeifase terechtkomen waardoor men geconfronteerd wordt met veranderingen in de werkomgeving. Het is dusdanig noodzakelijk dat de manager de juiste competenties bezit om aan de huidige en toekomstige noden van de onderneming te beantwoorden. Een externe manager zal in de meeste situaties de vereiste kennis bezitten.

Daarenboven werd in de literatuur nagegaan welke andere professionaliseringsdimensies aanwezig zijn in de familiale onderneming opdat externe managers goede prestaties zouden leveren. Ten eerste zorgt de aanwezigheid van niet-familiale betrekkingen in governance systemen voor een objectieve kijk waardoor de bedrijfsmatige doelstellingen in het familiebedrijf de bovenhand krijgen. Vervolgens werd ook het belang van financiële en human resource controlesystemen aangehaald in de literatuur. Systematische, formele procedures verbeteren immers de impact van acties die uitgevoerd worden door externe managers. Daarnaast leidt een gedeeld beslissingsproces niet enkel tot meer ondernemerschap en jobsatisfactie, maar ook tot betere bedrijfsprestaties. Externe managers hebben de vaardigheden om een onderneming met gedecentraliseerde beslissingname te leiden door eerdere werkervaring en door hun opleiding. Ten slotte blijkt ook uit de academische literatuur dat meerdere formele vergaderingen een gunstig effect hebben indien er externe werknemers in de organisatie aanwezig zijn.

6.2 Empirisch onderzoek

De hypothesen werden op basis van bovenstaande bevindingen gecreëerd en vervolgens onderworpen aan een empirische toetsing. De steekproef van dit onderzoek bestaat uit Belgische familiebedrijven die hoofdzakelijk actief zijn in de industriesector en bouwnijverheid. Gegevens werden verkregen uit de Bel-First databank van Bureau van Dijk. Bovendien werd ook een enquête uitgestuurd om meer informatie te verkrijgen over het familiale karakter van de onderneming en de

onderliggende professionaliseringsdimensies. Uiteindelijk werd gewerkt met een database van 305 familiebedrijven. De prestatie maatstaf 'return on assets' werd gebruikt om de bedrijfsprestaties in dit onderzoek te meten. De basishypothese die onderstelt dat externen in het topmanagementteam betere bedrijfsprestaties realiseren vertoonde kon echter niet statistisch ondersteund worden in deze studie. Net zoals de verdeeldheid in de academische literatuur kan in deze studie niet eenduidig geconcludeerd worden dat externen betere prestaties in een familiale onderneming realiseren. Dit is mogelijk te wijten aan agency problemen in de organisatie waarbij de familiale aandeelhouders niet in staat zijn om de inspanningen van de externe managers te kunnen controleren (Miller & Le Breton-Miller, 2006).

De tweede hypothese stelt dat externen in het topmanagementteam betere bedrijfsprestaties realiseren indien het familiebedrijf groter wordt. Uit de regressieresultaten blijkt dat het vooropgestelde verband tegengesteld, maar niet significant is. Een mogelijke verklaring voor het niet aanvaarden van de hypothese kan gevonden worden in het feit dat er meer kleine ondernemingen aanwezig zijn dan middelgrote ondernemingen. In de steekproef van deze studie zijn 83,6% van de familiebedrijven kleine ondernemingen. Zoals eerder gesteld, zullen familiale managers in kleine ondernemingen in staat zijn om alles te managen waardoor ze ook goede bedrijfsprestaties kunnen behalen. De aanwezigheid van externen in het topmanagementteam zullen tot geoptimaliseerde bedrijfsresultaten leiden in grotere ondernemingen (Vandekerckhof et al., 2014).

Vervolgens heeft de derde hypothese betrekking op de generatie en eigendomsconcentratie van het familiebedrijf. Er wordt verondersteld dat externen in het topmanagementteam betere bedrijfsprestaties realiseren indien het bedrijf zich in een latere generatie bevindt. De regressiemodellen met betrekking tot de eigendomsconcentratie blijken niet significant te zijn. Maar de hypothese wordt statistisch wel ondersteund door de regressieresultaten die betrekking hebben op de generatie van de onderneming. De familiale onderneming wordt complexer bij elke opvolgende generatie aangezien het familiaal aandeelhouderschap zich hierdoor steeds zal uitbreiden (Miller & Le Breton-Miller, 2006). De machtsverhoudingen en rollen in de familie zullen in een latere generatie grotendeels veranderd zijn waardoor er familiale conflicten zullen ontstaan. Externe managers kunnen hierdoor als oplossing fungeren. Ze zullen zich bovendien ook als steward gedragen, waardoor optimale bedrijfsprestaties gerealiseerd zullen worden. Uit de resultaten valt bovendien op dat de vierde generatie geen significant effect heeft op de relatie tussen externe managers en de bedrijfsprestaties. Dit is echter te wijten aan het feit dat in realiteit weinig familiebedrijven de vierde generatie bereiken. In deze steekproef zijn slechts 7,20 procent van de familiale ondernemingen in handen van de vierde of latere generatie.

De vierde hypothese gaat de invloed van de modererende variabele bedrijfsgroei na. In tegenstelling tot de verwachtingen hebben externe managers een significante, negatieve impact op de bedrijfsprestaties bij een positieve bedrijfsgroei. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat externe managers enkel waarde op korte termijn creëren aangezien ze zich louter focussen op de financiële prestaties. De groei op lange termijn kan hierdoor in het gedrang komen. Familiale managers streven daarentegen hoofdzakelijk lange termijn doelstellingen na en hechten veel belang aan duurzaamheid (de Vries, 1993; Chrisman et al., 2005). Uit de resultaten kan bovendien opgemerkt worden dat externen in het managementteam daarentegen betere resultaten realiseren indien het bedrijf in een negatieve groeifase verkeert. Familiale ondernemingen kiezen vaak voor risico-averse bedrijfsstrategieën waardoor de economische groei en de totale factor productiviteit van de onderneming in het gedrang komen (Caselli & Gennaioli, 2003; Bloom & van Reenen, 2006; Bennedsen, 2007). Externe managers bezitten de nodige expertise en vaardigheden om de kerncompetenties van de onderneming te identificeren en zijn in staat om de groeiproblemen van de familiebedrijven op te lossen.

Vervolgens werd een hypothese verwoord met betrekking tot externen in de governance systemen. Er wordt verondersteld dat externe managers betere bedrijfsresultaten behalen indien er externen in de governance systemen van het familiebedrijf betrokken zijn. De resultaten uit het praktijkonderzoek blijken een tegenovergestelde, maar niet significante impact naar voren te brengen. Een denkbare verklaring voor het niet bekrachtigen van bovenstaande hypothese kan gevonden worden in een mogelijke verkeerde meting van dit concept. Het is misschien efficiënter om na te gaan in welke mate de externe leden actief participeren in de Raad van Bestuur en suggesties formuleren voor de te volgen organisatiestrategie. Bovendien zou ook onderzocht kunnen worden in hoeverre ze hun deskundig advies verstekken aan het management en in welke mate ze toegang verlenen tot extra bronnen (Van den Heuvel et al., 2006).

In de zesde hypothese wordt het modererend effect van financiële controlesystemen nagegaan. Zo wordt ondersteld dat externen in het topmanagementteam betere bedrijfsprestaties zullen realiseren indien er meerdere financiële controlesystemen in de familiale onderneming aanwezig zijn. In deze studie werd bewezen dat externe managers significant beter presteren indien er meerdere financiële controlesystemen in de organisatie aanwezig zijn. Ook de mate van gebruik en de terugkoppeling naar toekomstige acties van deze controlesystemen leiden ertoe dat externen in het topmanagementteam betere resultaten teweegbrengen. Externe managers bezitten immers de vaardigheden om formele controlesystemen op een correcte manier in de familiale onderneming te implementeren teneinde betere bedrijfsresultaten te realiseren.

Voorts werd het modererende effect van human resource controlesystemen in beschouwing genomen in de zevende hypothese. Men onderstelt dat externe managers betere prestaties zullen realiseren indien er meerdere van deze controlesystemen aanwezig zijn in de familiale onderneming. De resultaten toonden een positief effect aan, doch was dit effect niet significant. Deze impact kan verklaard worden door het feit dat de familiebedrijven in deze steekproef veel belang hechten aan informele controlemethoden die reeds jaren ingebed zijn in de organisatiestructuur. Deze informele controlesystemen vloeien voort uit praktijkervaring en zijn hoofdzakelijk gebaseerd op kennis, routine en training in samenhang met een bepaalde taken die gerelateerd zijn aan de job (Dyer, 1989).

In de voorlaatste hypothese werd verondersteld dat externen in het topmanagementteam betere bedrijfsprestaties realiseren indien er decentralisatie van de autoriteit in het familiebedrijf aanwezig is. Ondanks het positieve effect, lijkt de geformuleerde verwachting niet significant te zijn. Een verklaring hiervoor kan gevonden worden in het feit dat deze professionaliseringsdimensie in samenhang met andere dimensies gebruikt moet worden om significante resultaten te verkrijgen. Dekker et al. (2013) vinden een significant positief effect van externe leden in de governance systemen op de bedrijfsprestaties indien er voldoende decentralisatie van de autoriteit is. Men kan in deze studie dus ook onderstellen dat het professionaliseringsproces volledig tot uiting zal komen indien meerdere dimensies met elkaar gecombineerd worden.

Ten slotte werd in de laatste hypothese het modererend effect van de activiteit van het topniveau geïncorporeerd. In de studie wordt verondersteld dat externe managers betere bedrijfsprestaties realiseren indien er meerdere vergaderingen gehouden worden tussen enerzijds het managementteam en anderzijds de Raad van Bestuur. In deze studie blijkt echter, net zoals in het onderzoek van Jackling en Johl (2009), dat het aantal vergaderingen geen effect heeft op deze relatie. Het organiseren van meerdere vergaderingen is immers niet altijd even voordelig voor de bedrijfsprestaties. Zo moet er een goede afweging gemaakt worden tussen het aantal vergaderingen van de Raad van Bestuur en de behoefte tot het verkrijgen van advies (Bammens et al., 2010). Indien deze behoefte aanwezig is door bijvoorbeeld een nieuwe ontwikkeling in de markt of een verandering in strategie, dan wordt er verwacht dat een hogere frequentie van vergaderen ertoe leiden dat externe managers betere bedrijfsprestaties zullen realiseren.

Kort samengevat kan uit de resultaten van deze studie besloten worden dat een familiale onderneming in een latere generatie en de aanwezigheid van financiële controlesystemen in het familiebedrijf nood hebben aan externe managers in het topmanagementteam. Externe managers

zullen in deze omstandigheden effectief betere bedrijfsresultaten verwezenlijken. Ook groeiende ondernemingen achten veel belang aan een externe leden in het management. Externe managers zullen betere prestaties realiseren in louter het geval van een negatieve groei.

6.3 Beperkingen en suggesties voor verder onderzoek

Net zoals vele andere studies, is ook dit onderzoek onderhevig aan een aantal beperkingen. Zo werd enkel data verzameld uit de Belgische context. Ondanks het feit dat de Belgische voorstelling van familiebedrijven vergelijkbaar is met andere Europese landen (IFERA, 2003), zou het opportuun zijn om dit onderzoek in een internationaal kader te toetsen. Op deze manier zou de geloofwaardigheid en betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten verhoogd kunnen worden.

Daarnaast werd voor het opstellen van de steekproef gegevens gebruikt van niet-beursgenoteerde bedrijven die voornamelijk actief zijn in welbepaalde sectoren zoals industrie en bouwnijverheid. In toekomstige studies kan het interessant zijn om andere sectoren, zoals de dienstensector en groot- en kleinhandelaars, in het onderzoek te incorporeren. Bovendien zijn de sectoren in dit onderzoek ook bepaald door de ééncijferige NACEBEL 2008-codes. De verschillende industrieën zouden meer specifiek ingedeeld kunnen worden door een verdere gedetailleerde uitsplitsing te maken per sector.

Voorts kan er opgemerkt worden dat de R^2 van alle regressiemodellen niet bijster hoog is. Dit kan enerzijds te wijten zijn aan de keuze van de afhankelijke variabele. Het kan de moeite lonen om de analyse opnieuw uit te voeren op het niveau van het bruto bedrijfsresultaat (EBITDA) in plaats van het netto bedrijfsresultaat. De boekhoudkundige resultaten worden immers gestuurd door fiscale overwegingen. Een professioneel extern managementteam kan net hier een groot verschil maken om de resultaten te drukken door middel van fiscale spitstechnologie. Daarnaast kan de lage R^2 ook toe te schrijven zijn aan het feit dat er nog veel variabelen, die een impact hebben op de bedrijfsprestaties, ontbreken. In verdere studies kan men dusdanig determinanten opnemen die leiden tot een hogere determinatiecoëfficiënt. Daarnaast waren er ook een aantal niet significante resultaten in deze studie. Dit kan een drijfveer zijn voor het voeren van toekomstig onderzoek inzake professionalisering.

Er kan ook overwogen worden om de onafhankelijke variabele die als maatstaf voor het aantal externen in het topmanagementteam fungeert te herdefiniëren in functie van de effectieve macht die niet-familiale managers in het familiebedrijf hebben. Het relatieve aantal in het topmanagementteam zegt immers weinig over hun effectieve zeggenschap, zeker in het geval dat de familiale CEO de strategische lijnen van de organisatie blijft uitstippelen.

Ten slotte kan men in een familiebedrijf ook kwalitatieve, familiale doelstellingen nastreven naast de kwantitatieve, financiële doelstellingen (Gómez, 2007). Indien externen in het topmanagementteam zetelen, zal er minder aandacht besteed worden aan de familiale doelstellingen. De externe managers zullen louter focussen op de financiële doelstellingen waardoor ze betere prestaties zullen realiseren. Het kan dus een uitdaging zijn voor toekomstig onderzoek om ook andere prestatie maatstaven te onderzoeken.

Lijst van de geraadpleegde werken

- Addison, J.T. (2005). The determinants of firm performance: unions, works councils, and employee involvement/ high-performance work practices. *Scottish Journal of Political Economy*, 52 (3), 406-450.
- Aghion, P., & Tirole, J. (1997). Formal and real authority in organisations. *Journal of Political Economy*, 105(1), 1-29.
- Anderson, R.C., & Reeb, D.M. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), 1301-1328.
- Anderson, R.C., & Reeb, D.M. (2004). Board composition: Balancing family influence in S&P 500 firms. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 209-237.
- Astrachan, J., Klein, S., & Smyrnios, K. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition. *Family Business Review*, 15(1), 45-58.
- Bammens, Y., Voordeckers, W. & Van Gils, A. (2008). Boards of directors in family firms: a generational perspective. *Small Business Economics*, 31, 163-180.
- Bammens, Y., Voordeckers, W., & Van Gils A. (2010). Boards of Directors in Family Businesses: A literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 13, 134-152.
- Bhattacharya, U., & Ravikumar, B. (2004). From cronies to professionals: the evolution of family firms. In E. Klein. Redacteur (ed.), *Capital formation, Governance and Banking, Financial Institutions and Services*. Hauppauge, NY: Nova Science Publishers.
- Bennedsen, M., Nielsen, K.M., Perez-Gonzalez, F., & Wolfenzon, D. (2007). Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(2), 647-691.
- Berenheim, R. E. (1990). How business families manage the transition from owner to professional management. *Family Business Review*, 3(1), 69-110.
- Blanes i Vidal, J. (2007). Delegation of decision rights and the winner's curse. *Economics Letters*, 94(2), 163-169.
- Block, J.H. (2011). How to pay nonfamily managers in large family firms: A principal - agent model. *Family Business Review*, 24(1), 9-27.

- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *Quarterly Journal of Economics*, 122(4), 1351-1408.
- Brambor, T., Clark, W.R., & Golder, M. (2006). Understanding interaction models: improving empirical analyses. *Political Analysis*, 16(1), 63-82.
- Broens, B. (2012, 15 december). CEO H.Essers stapt verrassend op bij logistieke reus. *De Tijd*, p. 4.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1995). Product development: Past research, present findings, and future directions. *Academy of Management Review*, 20(2), 343-378.
- Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaption: Theory and field research. *Organization Science*, 2(3), 239-262.
- Burkart, M., Panunzi, F., & Schleifer, A. (2003). Family Firms. *Journal of Finance*, 58(5), 2167-2202.
- Caselli, F. & Gennaioli, N. (2013). Dynastic management. *Economic Inquiry*, 51(1), 971-996.
- Chandler, A. (1990). *Scale and scope*. New York: Free Press.
- Chang, S.-C., Wu, W.-Y., & Wong, Y.-J. (2010). Family control and stock market reactions to innovation announcements. *British Journal of Management*, 21(1), 152-170.
- Chen, H.-L. (2011). Does board independence influence the top management team? Evidence from strategic decisions toward internalization. *Corporate Governance: An international Review*, 19(4), 334-350.
- Chirico, F. (2008). Knowledge accumulation in family firms. Evidence from case studies. *International Small Business Journal*, 26(4), 443-462.
- Chittoor, R., & Das, R. (2007). Professionalization of management and succession performance: A vital linkage. *Family Business Review*, 20(1), 65-79.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behaviour. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(4), 19-39.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 29(5), 555-575.

- Chua, J.H., Chrisman, J.J., & Bergiel, E.B. (2009). An agency theoretic analysis of the professionalized family firm. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 33(2), 355-372.
- Churchill, N.C., & Hatten, K.J. (1987). Non-market based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses. *American Journal of Small Businesses*, 11(3), 51-64.
- Claessens, S., Djankov, S., Fan, J., & Lang, L. (2002). Disentangling the incentive and entrenchment effects of large shareholdings. *Journal of Finance*, 57(6), 2741-2771.
- Claver, E., Rienda, L., & Quer, D. (2009). Family Firms' International Commitment. *Family Business Review*, 22(2), 125-135.
- Corbetta, G., & Salvato, C. (2004). Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms: conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28(4), 355-362.
- Credit Suisse. (2007). *Credit Suisse launches Family Index*. Geraadpleegd op 5 februari, 2013, via https://www.credit-suisse.com/news/en/media_release.jsp?ns=40194.
- Cruz, C., Justo, R., & De Castro, J. O. (2012). Does family employment enhance MSEs performance? *Journal of Business Venturing*, 27(1), 62-76.
- Daily, C. M., & Dalton, D.R. (1992). Financial performance of founder-managed versus professionally managed small corporations. *Journal of Small Business Management*, 30(2), 25-34.
- Davis, J., & Tagiuri, R. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Davis, J., Schoorman, F., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
- Debicki, B., Matherne, C., Kellermanns, F., & Chrisman, J. (2009). Family Business Research in the New Millennium. *Family Business Review*, 22(2), 151-166.
- Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T., & Depaire, B. (2013). The Effect of Family Business Professionalization as a Multidimensional Construct on Firm Performance. *Family Business Review*, forthcoming.
- Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T., Depaire, B., & Mercken, R. (2013). Family firm types based on the professionalization construct: exploratory research. *Family Business Review*, 26(1), 81-99.

de Kok, J.M.P., Uhlaner, L.M., Lorraine, M., & Thurik, A.R. (2006). Professional HRM practices in family owned-managed enterprises. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 441-460.

Denis, D., & McConnell, J. (2003). International Corporate Governance. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 38(1), 1-36.

De Schutter, P., & Van Loocke, T. (2012). *Hoe succesvol is uw familiebedrijf? Over professionalisering en uitdagingen van morgen*. Berchem: De Boeck.

Donckels, R., & Frohlich, E. (1991). Are family businesses really different? European experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4(2), 149-160.

DTI. (2006). *The Annual Survey of Small Businesses' Opinions 2006/07 (ASBS 2006/07). Summary report of findings among UK SME employers*. Geraadpleegd op 5 maart, 2013 via <http://www.berr.gov.uk/files/file42727.doc>

de Vries, M. F. R. K. (1993). The Dynamics of Family Controlled Firms: The good and the Bad News. *Organizational Dynamics*, 21, 59-71.

Dyer, W.G. (1988). Culture and continuity in family firms. *Family Business Review*, 1(1), 37-50.

Dyer, W.G. (1989). Integrating Professional Management into a Family Owned Business. *Family Business Review*, 2(3), 221-235.

Dyer, W.G. (2003). The Family: The missing variable in organizational research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 401-416.

Dyer, W.G. (2006). Examining the "Family Effect" on Firm Performance. *Family Business Review*, 19(4), 253-273.

Dyer, W. G., Jr., & Dyer, W. J. (2009). Putting the family into family business research. *Family Business Review*, 22(3), 216-219.

Eisenhardt, K.M., & Tabrizi, B., (1995). Accelerating Adaptive Processes: Product Innovation in the Global Computer Industry. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 84-110.

European Commission. (2009). *Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies*. Geraadpleegd op 2 maart, 2013 via http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/family_business_expert_group_report_en.pdf

Flören, R.H. (2002). *Crown princes in the clay*, Van Gorcum, Assen.

Galambos, L. (2010). The role of professionals in the Chandler paradigm. *Industrial & Corporate Change*, 19(2), 377-398.

Gedajlovic, E., Lubatkin, M. H., & Schulze, W. S. (2004). Crossing the threshold from founder management to professional management: A governance perspective. *Journal of Management Studies*, 41(5), 899-912.

Gersick, K. E., Davis, A.D., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Van generatie op generatie. De levenscyclus van familiebedrijven*. Amsterdam/Antwerpen: Contact.

Gomez-Mejia, L.R., Hynes, K.T., Nunez-Nickel, M., & Moyano-Fuentes, H. (2007). Socioemotional wealth and business risk in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137.

Gregory, H., & Simmelkjaer, R. T. (2002). Comparative study of corporate governance codes relevant to the European Union and its member states on behalf of the European Commission. New York: Weil, Gotshal, & Manges, LLP.

Hall, A., & Nordqvist, M. (2008). Professional management in family businesses: Toward an Extended Understanding. *Family Business Review*, 21 (1), 51-69.

Hambrick, D.C., Mason, P.A. (1984). Upper Echelons: The organisation as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.

Hamelin, A. (2009). Do small family business have a peculiar attitude growth? Evidence from French SMEs. CEB, Working Paper N°09/032.

Handler, W.C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 4(2), 181-190.

Harris, D. & Helfat, C. (1997). Specificity of ceo human capital and compensation. *Strategic Management Journal*, 18(11), 895-920.

Hill, R. & Stewart, J. (2000). Human resource development in small organisations. *Journal of European and Industrial Training*, 24(2/3/4), 105-117.

Hoover, E. A. ,& Hoover, C.L. (1999). *Getting along in family business. The relationship intelligence handbook*. New York/London: Routledge.

- Huybrechts, J., Voordeckers, W. , & Lybaert, N. (2012). Entrepreneurial risk taking of private family firms: The influence of a nonfamily CEO and the moderating effect of CEO tenure. *Family Business Review*, 26(2), 161-179.
- Ibrahim, A.B., Soufani, K., & Lam, J. (2001). A study of succession in a family firm. *Family Business Review*, 14(3), 245–258.
- IFERA (2003). Family Business Dominate. *Family Business Review*, 16(4), 235-240
- Jennings, P. & Beaver, G. (1997). The performance and competitive advantage of small firms: a management perspective. *International Small Business Journal*, 15(2), 63-75.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Johannisson, B. & Huse, M. (2000). Recruiting outside board members in the small family business: an ideological challenge. *Entrepreneurship and Regional Development*, 12(4), 353-378.
- Jones, C.D., & Makri, M. & Gomez-Mejia, L.R. (2008). Affiliate directors and perceived risk bearing in publicly traded, family-controlled firms: the case of diversification. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1007-1026.
- Jorissen, A., Laveren, E., Martens, R., & Reheul, A.-M. (2005). Real versus sample-based differences in comparative family business research. *Family Business Review*, 18(3), 229-246.
- Kellermanns, F.W, & Eddleston, K.A. (2004). Feuding families: when conflict does a family firm good. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 28(3), 209-228.
- Klein, S. B. (2000). Family Business in Germany: Significance and structure. *Family Business Review*, 13(3), 157-181.
- Klein, S. B. (2007). Non-family executives in family businesses - A literature review. *Journal of Family Business Studies*, 1(1), 19-37.
- Kotey, B. (2005). Goals, management practices, and performance of family SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 11(1), 3-24.
- Kotey, B., & Slade, P. (2005). Formal HRM practices in small growing firms. *Journal of Small Business Management*, 43(1), 16-40.

Lambrecht, J., & Lievens, J. (2008). Pruning the family tree: An unexplored path to family business continuity and family harmony. *Family Business Review*, 21(4), 295-313.

Lambrecht, J., & Molly, V. (2011). *Het economische belang van familiebedrijven in België*. Opgevraagd op 30 maart, 2013, via http://www.fbnet.be/sites/default/files/ecobelangfamiliebedrijven_nl.pdf.

Lambrechts, F., & Voordeckers, W. (2010). *Is uw familiebedrijf een lerend bedrijf? Expertise kun je kopen - leren niet*. Hasselt: VKW Limburg.

Lansberg, I., Perrow, E.L., & Rogolsky, S. (1988). Family business as an emerging field. *Family Business Review*, 1(1), 1-8.

La Porta, R., Lopez-De-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate Ownership Around the World. *Journal of Finance*, 54, 471-517.

Lambrecht, J., & Lievens, J. (2008). Pruning the Family Tree: An Unexplored Path to Family Business Continuity and Family Harmony. *Family Business Review*, 21(4), 295-313.

Lane, S., Astrachan, J., Keyt, A., & McMillan, K. (2006). Guidelines for Family Business Boards of Directors. *Family Business Review*, 19(2), 147-167.

Lauterbach, B., & Vaninsky, A. (1999). Ownership structure and firm performance: Evidence from Israel. *Journal of Management and Governance*, 3, 189-201.

Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 28(4), 305-328.

Lievens, J. (2001). *Opvolging in het familiebedrijf*. Succesvolle strategieën. Tielt: Lannoo.

Lievens, J. (2004) *Governance in het familiebedrijf: Sleutel tot succes*. Tielt: Lannoo.

Lievens, J. (2011). Waarom familiebedrijven een lagere prijs halen. *De Tijd*. Opgevraagd op 20 februari, 2013, via www.tijd.be/nieuws/archief/Waarom_familiebedrijven_een_lagere_prijs_halen.9011211-1615.art.

Lievens, J. (2013). *Cijfers over familiebedrijven: de puntjes op de i*. Opgevraagd op 25 maart, 2013 via <http://www.jozeflievens.be/blog/cijfers-over-familiebedrijven-de-puntjes-op-de-i>

Lin, S., & Hu, S. (2007). A Family Member or Professional Management? The Choice of a CEO and its Impact on Performance. *Corporate Governance: An International Review*, 15(6), 1348-1362.

- Mandl, I. (2008). *Overview of Family Business Relevant Issues*. Geraadpleegd op 2 maart, 2013, via http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.pdf
- Maury, B. (2006). Family ownership and firm performance: Empirical evidence from Western European Corporations. *Journal of Corporate Finance*, 12(2), 321-341.
- Mazzy, C. (2011). Family business and financial performance: Current state of knowledge and future research challenges. *Journal of Family Business Strategy*, 2(3), 166-181.
- Miller, E.J., & Rice, A.K. (1967). *Systems of organizations*. London: Tavistock.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family Business Review*, 19 (1), 73-87.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., & Cannella, A. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13(5), 829-858.
- Montemerlo, D. (2005). Family ownership: Boost or obstacle to growth? *Paper presented at the FBN-Ifera World Academic Research Forum*, EHSAL, Brussels.
- Morck, R. K., Strangeland, D. A., & Yeung, B. (2000). Inherited wealth, corporate control and economic growth. In R. K. Morck (ed.), *Concentrated Corporate Ownership*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Peiser, R. B., & Wooten, L. M. (1983). Life-cycle changes in small family businesses. *Business Horizons*, 26(3), 58-65.
- Peng, M. W. (2004). Outside directors and firm performance during institutional transitions. *Strategic Management Journal*, 25(5), 453-471.
- Pérez de Lema, D., & Duréndez, A. (2007). Managerial behaviour of small and medium-sized family businesses: An empirical study. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 13(3), 151-172.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston: Harvard Business School.
- Pickett, L. (1998). Competencies and Managerial Effectiveness: Putting Competencies to Work. *Public Personnel Management*, 21(1), 103-116.

- Reid, R.S., & Adams, J.S. (2001). Human resource management - A survey of practices within family and non-family firms. *Journal of European Industrial Training*, 25(6), 310-320.
- Rosen, S. (1992). Contracts and the Market for executives. In L. Wein, & H. Wijkander (eds.), *Contract Economics*. Oxford: Blackwell.
- Royer, S., Simons, R., Boyd, B., & Rafferty, A. (2008). Promoting Family: A contingency model of family business succession. *Family Business Review*, 21(1), 15-37.
- Schein, E. (1968). Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review*, 9(2), 1-16.
- Schein, E. (1973). The role of the founder in creating organizational cultures. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13-28.
- Scherr F. C, Hulburt, H. M. (2001). The Debt Maturity Structure of Small Firms. *Financial Management*, 30(1), 85-111.
- Schermerhorn, J.R. (2001). *Management Update 2001*, 6th ed. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Schulze, W., Lubatkin, M., Dino, R., & Buchholtz, A.K. (2001). Agency Relationship in Family Firms: Theory and Evidence. *Organization Science*, 12(2), 99-116.
- Schulze, W.G., Lubatkin, M.H., & Dino, R.N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473-490.
- Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., & Dino, R.N. (2003). Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. *Academy of Management Journal*, 46(2), 179–194.
- Sciascia, S., & Mazzola, P. (2008). Family Involvement in Ownership and Management: Exploring Nonlinear Effects on Performance. *Family Business Review*, 21(4), 331-345.
- 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), 1-35.
- Simon, H. A. (1951). A Formal Theory of the Employment Relationship. *Econometrica*, 19(3), 293-305.

Sonfield, M., & Lussier, R. (2009). Non-family members in the family business management team: a multinational investigation. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(4), 395-415.

Stamm, I., & Lubinski, C. (2011). Crossroads of family business research and firm demography - A critical assessment of family business survival rates. *Journal of Family Business Strategy*, 2(3), 117-127.

Steier, L. P., & Miller, D. (2010). Pre- and post-succession governance philosophies in entrepreneurial family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), 145-154.

Stewart, A., & Hitt, M. A. (2012). Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business? Modes of Professionalization in Family Firms. *Family Business Review*, 25(1), 58-86.

Sukumar, R. (2011, 2 februari). The four challenges for family business groups. *Mint & The Wall Street Journal*. Opgevraagd op 6 april, 2013, via <http://www.livemint.com/Companies/a2y6PPOXdzbq2y9bwwIIUI/The-four-challenges-for-family-business-groups.html>.

Stalk, G., & Hout, T.M. (1990). *Competing against Time: How Time-based Competition is Reshaping Global Markets*. New York: Free Press.

Tagiuri, R., & Davis, J.A. (1982). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.

Talke, K., Salomo, S., & Kock, A. (2011). Top Management Team Diversity and Strategic Innovation Orientation: The Relationship and Consequences for Innovativeness and Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 28(6), 819-832.

Trostel, A.O., & Nichols, M.L. (1982). Privately-held and publicly-held companies: a comparison of strategic choices and management processes. *The Academy of Management Journal*, 25(1), 47-62.

Van den Heuvel, J., Van Gils, A., Voordeckers, W. (2006). Board Roles in Small and Medium-Sized Family Businesses: Performance and Importance. *Corporate Governance: An International Review*, 14(5), 467-485.

Vanderkerkhof, P., Steijvers, T., Hendriks, W., & Voordeckers, W. (2014). The effect of organizational characteristics on the appointment of nonfamily managers in private family firms: The moderating role of socioemotional wealth. *Family Business Review*.

Van Stekelenburg, U. (2006). *Wel en wee van familiebedrijven*. Antwerpen/Apeldoorn: Garant.

- Verbaas, P. (2012). Het familiebedrijf: nieuwe kansen na de crisis [Elektronische versie]. *Family Business*, 2, 5.
- Vilaseca, A. (2002). The shareholder role in the family business: Conflict of interests and objectives between nonemployed shareholders and top management team. *Family Business Review*, 15(4), 299–320.
- Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80, 385-417.
- von Nordenflycht, A. (2010). What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. *Academy of Management Review*, 35(1), 155-174.
- Voordeckers, W., & Van Gils A. (2003). *Governance in het Vlaamse familiebedrijf*. Diepenbeek: Limburgs Universitair Centrum.
- Voordeckers, W., Gils, A.V., & den Heuvel, J.V. (2007). Board composition in small and medium-sized family firms. *Journal of Small Business Management*, 45(1), 137–156.
- Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy. How to plan for continuing growth, profitability and family leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ward, J. L. (1991). *Creating effective boards for private enterprises*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Wasserman, N. (2003). Founder-CEO succession and the paradox of entrepreneurial success. *Organization Science*, 14, 149-172.
- Wersching, K. (2007). Agglomeration in an innovative and differentiated industry with heterogeneous knowledge spillovers. *Journal of Economic Interaction and Coordination*, 2(1), 1-25.
- Westhead, P., & Cowling, M. (1998). Family firm research: The need for a methodological rethink. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(1), 31-56.
- Yildirim-Öktem, Ö., & Üsdiken, B. (2010). Contingencies versus external pressure: professionalization in boards of firms affiliated to family business groups in Late-Industrializing countries. *British Journal of Management*, 21(5), 115-130.
- Zahra, S.A., Hayton, J.C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family versus non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 28(4), 363-381.

Zahra, S. A., Filatotchev, I., & Wright, M. (2009). How do threshold firms sustain corporate entrepreneurship? *The role of boards and absorptive capacity, Journal of Business Venturing*, 24(3), 248-260.

Bijlagen

Bijlage 1: Procentueel aandeel familiebedrijven t.o.v. het totaal aantal ondernemingen (Lambrecht & Molly, 2008).

Land	Procentuele aandeel van familiebedrijven
België	77%
Nederland	61%
Verenigd Koninkrijk	65%
Italië	73%
Duitsland	79%
Frankrijk	83%
Spanje	85%

Bijlage 2: Procentuele tewerkstelling in familiebedrijven (Lambrecht & Molly, 2008).

Land	Procentueel aandeel van familiebedrijven in de tewerkstelling
België	45%
Nederland	31%
Verenigd Koninkrijk	31%
Italië	52%
Duitsland	44%
Frankrijk	49%
Spanje	42%

Bijlage 3: Procentueel aandeel per grootteklasse gerelateerd aan de totale werkgelegenheid in Belgische economie (Lambrecht & Molly, 2008).

Aantal werknemers	Procentueel aandeel van familiebedrijven in de tewerkstelling per grootteklasse
1-9 werknemers	74%
10-49 werknemers	80%
50-199 werknemers	68%
≥ 200 werknemers	48%

Definitions of Family Business in the Literature

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

Bijlage 5: Procentueel aandeel gerelateerd aan totale werkgelegenheid in familiebedrijven (Voordeckers & Van Gils, 2003).

	Procentueel aandeel van familiebedrijven per grootteklasse
Micro (0-9 werknemers)	31.3%
Klein (10-49 werknemers)	50.7%
Middelgroot (50-199 werknemers)	7.6%
Groot (≥ 100 werknemers)	10.4%

Bijlage 6: Enquêtes

a. Nederlandstalige versie

Geachte,

In het kader van een studie omtrent de professionalisering van familiebedrijven voert de Universiteit Hasselt een onderzoek uit. Deze studie kadert binnen een masterproef.

In dit onderzoek zal nagegaan worden in welke situaties een externe manager betere prestaties zal leveren. Zo kan gesteld worden dat een externe manager enerzijds noodzakelijk is indien er een nood ontstaat vanuit het familiebedrijf zelf. Daarnaast kan het ook essentieel zijn om een externe manager aan te werven indien het bedrijf in de groeifase of in een latere generatie verkeert. Bovendien kunnen de competenties van een externe manager ook cruciaal zijn in een groter familiebedrijf. Anderzijds ontstaat er ook een nood aan een externe manager indien het familiebedrijf in zijn geheel professionaliseert.

Bijgevoegde enquête kan het best ingevuld worden door een persoon die een managementpositie bekleedt. Dit zal maar enkele minuten tijd in beslag nemen. Bovendien zullen de gegevens strikt vertrouwelijk behandeld worden en zal de verdere verwerking volledig anoniem gebeuren.

Als u verder nog vragen heeft over de enquête, of interesse hebt in de uiteindelijke resultaten, dan kan u contact opnemen via volgend e-mailadres: yasmine.bex@student.uhasselt.be

Alvast bedankt voor uw medewerking.

Met vriendelijke groeten,

Yasmine Bex
Masterstudente Handelsingenieur
Universiteit Hasselt

1. Familiebedrijf

1.1 Hoeveel leden telt het managementteam?

1.2 Hoeveel familieleden maken deel uit van het managementteam?

1.3. Beschouwt u het bedrijf als een familiebedrijf?

ja - nee

1.4 Geef een indicatie van het percentage aandelen in familiaal bezit.

2. Generatie en eigendomsconcentratie

2.1 Welke generaties hebben aandelen in het bedrijf? Meerdere opties zijn mogelijk.

eerste generatie - tweede generatie - derde generatie - latere generaties

2.2 Hoeveel aandeelhouders telt het bedrijf?

1 - 2 - 3 - 4 - 5 of meer - 10 of meer

2.3 Is er één persoon die meer dan 50% aandelen in bezit heeft?

ja - nee

3. Bedrijfsobjectieven met betrekking tot verkopen

3.1 Het bedrijf maakt steeds volledige en accurate berekeningen van de objectieven met betrekking tot de verkopen van volgend jaar.

ja - nee

3.2 In welke mate maakt het bedrijf gebruik van rapporten waarin objectieven met betrekking tot de verkopen van volgend jaar worden vergeleken met de werkelijk behaalde resultaten?

vaak - regelmatig - soms - zelden - nooit

3.3 In welke mate worden de afwijkingen van de gebudgetteerde objectieven met betrekking tot de verkopen van volgend jaar geanalyseerd om toekomstige acties te ondernemen?

vaak - regelmatig - soms - zelden - nooit

4. Budgetsystemen

4.1 Het bedrijf maakt steeds volledige en accurate berekeningen van de budgetten.

ja - nee

4.2 In welke mate maakt het bedrijf gebruik van rapporten waarin de voorgestelde budgetten van het bedrijf vergeleken worden met de werkelijke cijfers?

vaak - regelmatig - soms - zelden - nooit

4.3 In welke mate worden de afwijkingen van de gebudgetteerde doelstellingen opgevolgd om toekomstige acties te ondernemen?

vaak - regelmatig - soms - zelden - nooit

5. Kritieke prestatie indicatoren (KPI's)

Kritieke prestatie indicatoren (KPI's) zijn kwantificeerbare maatstaven, die op voorhand vastgesteld zijn en die de kritieke succesfactoren van de onderneming weerspiegelen. Enkele voorbeelden van KPI's: de groei van de bedrijfswaarde, het aantal nieuwe klanten, de rentabiliteit van het eigen en vreemd vermogen, de current ratio en de omloopsnelheid van de voorraden.

5.1 Het bedrijf heeft reeds een aantal kritieke prestatie indicatoren (KPI's) gedefinieerd.

ja - nee

5.2 In welke mate maakt het bedrijf gebruik van deze KPI's?

vaak - regelmatig - soms - zelden - nooit

5.3 In welke mate analyseert het bedrijf deze KPI's om toekomstige acties te nemen.

vaak - regelmatig - soms - zelden - nooit

6. Externen in de governance-structuur

6.1 Hoeveel leden maken deel uit van de Raad van Bestuur?

6.2 Hoeveel familieleden maken deel uit van de Raad van Bestuur?

7.Human Resource Controlesystemen

7.1 Er is een human resource afdeling in het bedrijf.

ja - nee

7.2 De personeelsvergaderingen worden formeel voorbereid en op voorhand gepland.

ja - nee

7.3 De resultaten van de functioneringsgesprekken met de managers worden steeds opgenomen in rapporten.

ja - nee

7.4 De procedures betreffende de aanwerving van personeelsleden zijn neergeschreven in een document.

ja - nee

7.5 De procedures betreffende de aanwerving worden nauwgezet opgevolgd voor iedere sollicitant in het bedrijf.

ja - nee

7.6 Het bedrijf hanteert beloningssystemen die gebaseerd zijn op de prestaties, zoals bijvoorbeeld bonussen.

ja - nee

7.7 De werknemers hebben de kans om interne, formele opleidingen te volgen.

ja - nee

7.8 Het bedrijf voorziet externe trainingsprogramma's voor de werknemers.

ja - nee

8. Decentralisatie van de Autoriteit

8.1 Het management van het bedrijf beslist autonoom welke organisatiestrategie gevolgd moet worden.

helemaal niet akkoord - niet akkoord - eerder niet akkoord - akkoord - helemaal akkoord

8.2 Alle werknemers rapporteren rechtstreeks naar het management (zonder gebruik te maken van een tussenpersoon).

helemaal niet akkoord - niet akkoord - eerder niet akkoord - akkoord - helemaal akkoord

8.3 Alle grote beslissingen binnen het bedrijf worden autonoom gemaakt door het management. Vervolgens worden deze neerwaarts gecommuniceerd.

helemaal niet akkoord - niet akkoord - eerder niet akkoord - akkoord - helemaal akkoord

9. Activiteit van het Topniveau

9.1 Geef een indicatie van het aantal formele vergaderingen van het topmanagement.

dagelijks - wekelijks - maandelijks - minder dan maandelijks

9.2 Hoeveel officiële vergaderingen heeft de Raad van Bestuur op jaarbasis?

1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10 - 11 - 12 of meer

b. Franstalige versie

Madame, Monsieur,

L'Université de Hasselt mène une enquête dans le cadre d'une étude sur la professionnalisation des entreprises familiales. Cette étude fait partie d'un mémoire de Master.

Cette recherche étudiera les situations dans lesquelles un manager externe fournira un meilleur rendement, par exemple s'il existe un besoin dans l'entreprise familiale, si l'entreprise est dans une phase de croissance ou si un changement de génération se pose. En outre, les compétences d'un gestionnaire externe peuvent également être cruciales dans une entreprise familiale avec une plus grande dimension qui veut professionnaliser.

Vous êtes invité à remplir le questionnaire ci-joint aussi précisément que possible. Cette enquête ne devrait vous prendre que quelques minutes. En outre, vos réponses resteront complètement anonymes et seront administrées dans la confidentialité la plus stricte.

Si vous souhaitez poser des questions concernant cette enquête ou si vous êtes intéressé quant aux résultats définitifs, veuillez me contacter à l'adresse e-mail suivante: yasmine.bex@student.uhasselt.be.

Cordialement,

Yasmine Bex
Master Ingénieur Commercial
L' Université de Hasselt

1. Entreprise familiale

1.1. Donnez une indication du pourcentage d'actions détenues par la famille.

1.2.1. De combien de membres l'équipe de management est-elle composée?

1.2.2. Combien de membres de la famille font partie de l'équipe de management?

1.3. Est-ce que vous considérez l'entreprise comme une entreprise familiale?

2. Génération et concentration de la propriété

2.1. Par quelle génération les actions de l'entreprise sont-elles détenues ? (Plusieurs options sont possibles.)

première génération - deuxième génération -troisième génération- les générations suivantes

2.2. Combien d'actionnaires la société a-t-elle ?

1 - 2 - 3 - 4 - 5 ou plus - 10 ou plus

2.3. Y a-t-il un actionnaire qui possède plus de 50% des actions?

Oui - Non

3. Objectifs liés à la vente

3.1 La société effectue des calculs complets et exacts concernant les objectifs de vente pour l'année prochaine.

oui - non

3.2 Dans quelle mesure l'entreprise fait-elle des rapports dans lesquels les objectifs de vente sont comparés avec les résultats réels?

toujours - souvent - parfois - rarement - jamais

3.3 Dans quelle mesure l'entreprise analyse-t-elle les écarts par rapport aux objectifs de vente afin de prendre des mesures futures?

toujours - souvent - parfois - rarement - jamais

4. Systèmes budgétaires

4.1 Est-ce que la société effectue des calculs de budget complets et précis?

oui - non

4.2 Dans quelle mesure l'entreprise utilise-t-elle des rapports dans lesquels les budgets sont comparés avec les chiffres réels?

Toujours - souvent - parfois - rarement - jamais

4.3 Dans quelle mesure l'entreprise analyse-t-elle les écarts de budget par rapport aux objectifs afin de prendre des mesures futures?

toujours - souvent - parfois - rarement - jamais

5. Les indicateurs clés de performance

Les indicateurs clés de performance, ou en anglais Key Performance Indicators (KPIs), sont des mesures quantifiables, qui sont fixées à l'avance et qui reflètent les facteurs critiques de succès de l'entreprise. Quelques exemples de KPIs: la croissance de la valeur de l'entreprise, le nombre de nouveaux clients, la rentabilité des capitaux propres et de l'actif, le ratio de liquidité (current ratio) et la rotation des stocks.

5.1 Est-ce que l'entreprise a déjà défini un certain nombre d'indicateurs clés de performance (KPIs)?

oui - non

5.2 Dans quelle mesure l'entreprise utilise-t-elle ces KPIs?

toujours - souvent - parfois - rarement - jamais

5.3 Dans quelle mesure l'entreprise analyse-t-elle les KPIs afin de prendre des mesures futures?

toujours - souvent - parfois - rarement - jamais

6 . Les personnes externes dans la structure de la gouvernance

6.1 Combien de membres compte le conseil d'administration?

6.2 Combien de membres de la famille font partie du conseil d'administration?

7. Système de contrôle des ressources humaines

7.1 L'entreprise dispose d'un département des ressources humaines.

oui - non

7.2 Les réunions du personnel sont formellement préparées et planifiées à l'avance.

oui - non

7.3 Les résultats des entretiens d'évaluation avec les responsables sont toujours enregistrés dans des rapports.

oui - non

7.4 Les procédures de recrutement du personnel sont écrites dans un document.

oui - non

7.5 Les procédures de recrutement sont rigoureusement suivies pour chaque candidat dans l'entreprise.

oui - non

7.6 L'entreprise utilise des systèmes de rémunération liés à la performance, tels que les primes.

oui - non

7.7 Les employés ont la possibilité de suivre des programmes de formation internes.

oui - non

7.8 La société offre des programmes de formation externes pour les employés.

oui - non

8 . La décentralisation de l'autorité

8.1 La gestion de l'entreprise décide d'une manière autonome de la stratégie organisationnelle à suivre.

totalemment en désaccord - pas d'accord - plutôt pas d'accord - accord - fortement en accord

8.2 Tous les employés rendent des comptes directement à la direction (sans l'aide d'un intermédiaire).

totalemment en désaccord - pas d'accord - plutôt pas d'accord - accord - fortement en accord

8.3 Toutes les décisions importantes au sein de l'entreprise sont prises par la direction d'une manière autonome. Ensuite, elles sont communiquées au personnel.

totalemment en désaccord - pas d'accord - plutôt pas d'accord - accord - fortement en accord

9. Activité du conseil d'administration et du comité exécutif

9.1 Donnez une indication du nombre de réunions du comité exécutif chaque année.

tous les jours - tous les huit jours - tous les mois - moins qu'une fois par mois

9.2 Donnez une indication du nombre de réunions du conseil d'administration chaque année.

1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10 - 11 - 12 ou plus

Auteursrechtelijke overeenkomst

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

Is professionaliseren een noodzaak voor familiebedrijven... of toch niet?

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

Jaar: **2014**

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

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

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

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

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

Voor akkoord,

Bex, Yasmine

Datum: **1/06/2014**