

2014•2015
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN
master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterproef

Behoud van werkgelegenheid in crisistijden en de invloed van familiale eigendom

Promotor :
Prof. dr. Wim VORDECKERS

Yves Neven

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

2014•2015
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE
WETENSCHAPPEN
master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterproef

Behoud van werkgelegenheid in crisistijden en de invloed
van familiale eigendom

Promotor :
Prof. dr. Wim VORDECKERS

Yves Neven

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

Woord vooraf

Deze masterproef vormt het sluitstuk van mijn academische opleiding tot master in de Toegepaste Economische Wetenschappen met afstudeerrichting Accountancy en Financiering. De uitwerking van deze eindverhandeling heeft mij veel tijd en moeite gevegd, maar daar staat tegenover dat ik ook veel heb bijgeleerd. Toch was dit niet mogelijk zonder de steun en de professionele begeleiding van een aantal mensen. Bij deze wil ik dan ook graag een dankwoord aan hen richten.

Om te beginnen wil ik mijn promotor Prof. dr. Wim Voordeckers danken voor zijn toegewijde en deskundige begeleiding. Ondanks zijn drukke agenda stond hij altijd paraat om mij te helpen en heeft hij voor een belangrijk aandeel gezorgd in deze masterproef.

Daarnaast wil ik ook mijn familie, vrienden en vriendin bedanken voor hun morele steun en advies gedurende mijn volledige opleiding aan de U Hasselt. Het is voor een aanzienlijk deel dankzij hen dat ik mijn studies tot een goed einde heb kunnen brengen.

Yves Neven

Mei, 2015

Samenvatting

Familiebedrijven maken een belangrijk deel uit van de globale economie. Ze zijn verantwoordelijk voor een omvangrijk percentage van de werkgelegenheid in nagenoeg ieder land. De recente financiële crisis had een aanzienlijk negatieve invloed op de werkgelegenheid. Verschillende wetenschappelijke studies tonen aan dat familiebedrijven anders met werknemers omgaan dan niet-familiebedrijven. Ook wanneer er beslissingen omtrent ontslagen moeten worden genomen zouden er verschillen zijn tussen familie- en niet-familiebedrijven. De focus van deze masterproef ligt dan ook op de invloed van familiale eigendom op de werkgelegenheid tijdens de crisis. De centrale onderzoeksvraag luidt als volgt:

“Hoe verhoudt de werkgelegenheid in familiebedrijven zich tot die in niet-familiebedrijven gedurende de voorbije financiële crisis?”

Deze eindverhandeling kan men opsplitsen in twee delen: een literatuurstudie en een empirische gedeelte waarin hypotheses getoetst worden. In de literatuurstudie wordt een basis gelegd voor het empirisch onderzoek. Er wordt aan de hand van een aantal theorieën een uiteenzetting gegeven over welke factoren verantwoordelijk zijn voor de unieke kenmerken van familiebedrijven. Tot deze unieke kenmerken behoren familiness, altruïsme, stewardship gedrag en het hanteren van een langer tijdsperspectief bij de strategiebepaling (Anderson & Reeb, 2003; de Ia Cruz Déniz Déniz & Suárez, 2005; Schulze, Lubatkin, & Dino, 2003). Maar niet al de unieke kenmerken van familiebedrijven zijn positief, in familiebedrijven is de kans ook groter dat nepotisme zich voordoet of dat externe bestuurders uit de raad van bestuur gemeden worden (Anderson & Reeb, 2004; Schulze et al., 2003). Er wordt dus ook aandacht gegeven aan welke kenmerken bevorderend zijn voor de werking van een bedrijf.

Downsizing kan tot gevolg hebben dat de loyaliteit, de motivatie, de moraal en zelfs de productiviteit van de overgebleven werknemers daalt (Cascio, 1993; De Meuse, Bergmann, Vanderheiden, & Roraff, 2004; Dougherty & Bowman, 1995; McKinley, Carol, Schick, & Higgs, 1995; Mishra, Spreitzer, & Mishra, 1998). Bedrijven zijn dus verplicht voorzichtig om te springen met inkrimpingen in het personeelsbestand. Men kan ook vaststellen dat na zo een inkrimping, de meeste bedrijven enkele jaren nodig hebben om zich te herstellen van de negatieve gevolgen die ze hierdoor hebben opgelopen. Een belangrijke constatacie in verband met familiebedrijven is dat er in familiebedrijven minder snel werknemers worden ontslaan, maar dat deze verhoogde werkzekerheid gepaard gaat met een lager loon (Bassanini, Breda, Caroli, & Rebérioux, 2013).

Er wordt ook gekeken naar de invloed van de raad van bestuur op beslissingen omtrent downsizing. Op basis van verschillende onderzoeken kan men besluiten dat hoe meer leden een raad van bestuur telt, hoe kleiner de kans op beslissingen omtrent inkrimpingen in het personeelsbestand (Mak & Kusnadi, 2005; Yermack, 1996). Anderzijds stelt men ook vast dat het aantal externen in de raad van bestuur wel positief gerelateerd is aan dit soort beslissingen. Met andere woorden, hoe meer externe leden een raad van bestuur telt, hoe groter de kans op beslissingen omtrent downsizing (Cadbury, 1992; Higgs, 2003). Wanneer men specifiek naar familiebedrijven gaat kijken kan men het belangrijke besluit trekken dat onafhankelijke bestuursleden een positief effect hebben op de bedrijfsprestaties (Anderson & Reeb, 2004).

In het empirisch gedeelte wordt er aan de hand van data uit de Bel-First database van Bureau van Dijk gekeken of de vaststellingen uit de literatuurstudie ook van toepassing zijn op Belgische bedrijven gedurende de financiële crisis. Een univariate, niet-parametrische correlatietest toont aan dat er in de gebruikte data geen significante relatie is tussen familiaal eigenaarschap en de kans op ontslagen in een bedrijf. In de multivariate analyse wordt er aan de hand van een binomiale logaritmische regressie ook geen significant verband gevonden tussen familiaal eigenaarschap en downsize gedrag.

Overige testen tonen aan dat er geen significante relatie bestaat tussen inkrimpingen in het personeelsbestand in de beginperiode van de crisis en de financiële prestaties in de daaropvolgende jaren. De richting van de hypothese blijkt wel correct te zijn, namelijk dat bedrijven die ontslagen doorvoerden in de beginjaren van de crisis, financieel slechter presteerden in de daaropvolgende jaren. Deze vaststelling ligt dus in lijn met andere wetenschappelijke onderzoeken.

Er werd ook getest of het aantal leden in de raad van bestuur een significante invloed uitoefent op beslissingen omtrent downsizing. Empirisch onderzoek toont aan dat dit het geval is, maar dat de relatie tegengesteld is aan wat andere studies hebben aangetoond. Met de gebruikte data in dit onderzoek kwam men tot de vaststelling dat hoe meer leden het bestuur telt, hoe groter het aantal ontslagen.

Tot slot is ook de invloed van een beursnotering onderzocht. De resultaten tonen aan dat er een significante relatie bestaat tussen het al dan niet beursgenoteerd zijn van een bedrijf en het downsize gedrag van bedrijven. Er werd vastgesteld dat beursgenoteerde bedrijven meer inkrimpingen in het personeelsbestand hebben doorgevoerd dan niet-beursgenoteerde bedrijven tijdens de financiële crisis in België.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	1
Samenvatting.....	3
Hoofdstuk 1. Onderzoeksplan	1
1.1 Probleemstelling.....	1
1.2 Centrale onderzoeksvraag en deelvragen.....	4
1.3 Onderzoeksopzet.....	4
Hoofdstuk 2. Literatuurstudie	5
2.1 Familiebedrijven definiëren	5
2.2 Agency theorie	7
2.3 Resource based view theorie	10
2.4 Stewardship Theorie.....	14
2.5 Socio-emotional wealth theorie.....	16
2.6 Social Identity Theory.....	22
2.7 Waarom bedrijven downsizen	24
2.8 Unieke kenmerken van downsizing in familiebedrijven	26
2.9 Invloed van de raad van bestuur	28
2.10 Conclusie & hypotheses	34
Hoofdstuk 3. Empirisch onderzoek	39
3.1 Steekproef.....	39
3.2 Variabelen	42
3.3 Beschrijvende statistieken	43
3.4 Correlaties	51
3.5 Multicollineariteit.....	54
3.6 Verdeling variabelen	55
3.7 Multivariate analyse.....	56
3.8 Panel data analyse	65
Hoofdstuk 4. Eindconclusies.....	69
4.1 Conclusie	69
4.2 Aanbevelingen.....	71
4.3 Opmerkingen.....	71
5 Lijst van figuren	72
6 Lijst van Tabellen	73
7 Referentielijst	74

Hoofdstuk 1. Onderzoeksplan

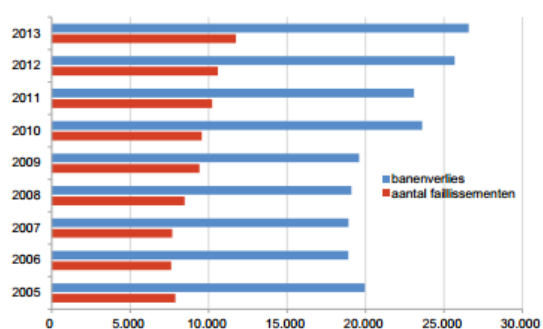
1.1 Probleemstelling

Het belang van familiebedrijven in de globale economie kan men haast niet overschatten. In een studie over het economische belang van familiebedrijven in België, in opdracht van FBNet, de Belgische Vereniging van familieondernemingen, toonden de onderzoekers aan dat familiebedrijven in België voor 102 miljard euro bijdragen aan het bbp (Lambrecht & Molly, 2011). In 2011, toen dit onderzoek werd gevoerd, bedroeg het bbp in België 379,99 miljard euro, familiebedrijven stonden dus garant voor meer dan een kwart van het bruto binnenlands product (EUROSTAT, 2014). In hetzelfde onderzoek stelt men vast dat: "Van alle vennootschappen in België met personeel is 77 procent een familiebedrijf. Het gaat om 123.000 familiale vennootschappen." (Lambrecht & Molly, 2011) Er wordt bovendien aangetoond dat familiebedrijven in andere Europese landen een gelijkaardige economische positie innemen.

Het spreekt dan ook voor zich dat familiebedrijven een belangrijke leverancier vormen van werkgelegenheid. Met een tewerkstelling van 1.710.000 personen zijn familiebedrijven verantwoordelijk voor 45 procent van het totaal aantal arbeidsplaatsen in België. De overige 55 procent van de tewerkstelling speelt zich af in de publieke sector en in niet-familiebedrijven. Ook dit cijfer is gelijkaardig in andere Europese landen (Lambrecht & Molly, 2011).

De globale financiële crisis had een zware impact op de arbeidsmarkt in Europa. De gemiddelde werkloosheid in Europa bedroeg in 2008 7,1% en in 2010 was dit cijfer gestegen tot 9,7% (Marelli, Patuelli, & Signorelli, 2012). Een negatief gevolg van de crisis bestaat dus uit de massale ontslagen die geleid hebben tot deze verhoogde werkloosheid. Ook in België kan men vaststellen dat sinds het begin van de crisis in 2008 het aantal faillissementen en het banenverlies jaarlijks is gestegen (EUROSTAT, 2014).

Figuur 1: Evolutie van het aantal faillissementen en banenverlies in België



Bron: (EUROSTAT, 2014)

Cijfers over de werkloosheid in de verschillende Europese landen zijn gemakkelijk te raadplegen via elektronische bronnen. Ook over België vindt men veel informatie over de evoluties van werkgelegenheid in de verschillende sectoren op de website van de FOD Economie. Er is echter weinig informatie gegeven over de relatie tussen werkgelegenheid en familiaal eigenaarschap. Ook het aantal wetenschappelijke studies dat aandacht besteedt aan deze relatie is zeer beperkt. Er dient dan ook meer onderzoek gevoerd te worden naar de impact van het familiaal eigenaarschap op de tewerkstelling.

Dit laatste wordt bevestigd in studies die wel onderzoek hebben verricht omtrent dit onderwerp. Zo gingen Stavrou, Kassinis en Filotheou (2007) de relatie tussen familiebedrijven en afslankingen in het werknemersbestand (downsizing) bestuderen vanuit een stakeholder perspectief. De onderzoekers stellen vast dat familiebedrijven meer begaan zijn met hun werknemers dan niet-familiebedrijven (de Ia Cruz Déniz Déniz & Suárez, 2005). De invloed van familiaal eigenaarschap zou ertoe leiden dat werknemers in grotere mate als familie worden behandeld en er zou ook meer rekening worden gehouden met de noden van de werknemers. Een belangrijke vaststelling hierbij is dat familiebedrijven een langer termijn perspectief hanteren op vlak van prestaties en winsten dan niet-familiebedrijven (Anderson & Reeb, 2003).

Men concludeerde dat familiebedrijven minder snel bereid zijn om werknemers te ontslaan dan hun niet-familiale tegenhangers (Stavrou, Kassinis, & Filotheou, 2007). Een mogelijke verklaring van dit unieke gedrag dat men in familiebedrijven aantreft, zoeken de onderzoekers in het intrinsieke stakeholder oriëntatie model van Berman et al. (1999). Dit model toont aan dat managers er voordeel bij hebben om belang te hechten aan het welzijn van de stakeholders, met onder andere de werknemers, omdat zij een rechtstreekse invloed hebben op de financiële prestaties van het bedrijf. Een andere potentiële verklaring zou zijn dat familiale eigenaars waarden hanteren die verbonden zijn met continuïteit en integriteit (de Ia Cruz Déniz Déniz & Suárez, 2005). Dit zou in overeenstemming zijn met een gelijkaardig onderzoek waarin men vaststelt dat familiale eigenaars tot doel hebben om het bedrijf aan de volgende generatie door te geven. Hierdoor zouden ze bijkomende inspanningen leveren om de stabiliteit, het kapitaalbehoud en de bedrijfsreputatie te behouden (Anderson & Reeb, 2003).

In een recenter onderzoek over de relatie tussen familiaal eigenaarschap en inkrimpingen in het werknemersbestand (Block, 2010) wordt een onderscheid gemaakt tussen familiaal eigenaarschap en familiaal management.

Men stelt immers vast dat familiaal eigenaarschap de kans op ontslagen doet afnemen, terwijl de aanwezigheid van familiaal management hier geen effect op heeft. Het is echter wel zo dat wanneer een bedrijf geconfronteerd wordt met een lage winstgevendheid, dit een groter effect heeft op downsizing in niet familiaal gemanagede bedrijven dan in bedrijven waar wel sprake is van familiaal management (Block, 2010).

Een belangrijke theorie die in dit onderzoek gebruikt wordt is de social identity theory waarin wordt gesteld dat interpersoonlijke interactie, gelijke doelen en vooral een gedeeld verleden kan leiden tot organisationele identificatie (Ashforth & Mael, 1989). Deze theorie wordt gebruikt om het gedrag te verklaren van organisationele managers en zal later in dit onderzoek nog aan bod komen.

Net zoals in het onderzoek van Stavrou, Kassinis en Filotheou (2007) tracht Block (2010) een verklaring te vinden voor het unieke gedrag van familiebedrijven in de speciale rol die de bedrijfsreputatie in familiebedrijven inneemt. De bedrijfsreputatie wordt gevormd door de maatschappij en zal positief zijn indien het bedrijf aantrekkelijke eigenschappen bezit (Davies, Chun, Da Silva, & Roper, 2003). Eigenschappen als betrouwbaarheid en geloofwaardigheid spelen hierbij een heel belangrijke rol (Freemann, 1984; Grund, 1996; Weigelt & Camerer, 1988). Door massale ontslagen door te voeren schept het bedrijf het beeld dat het zijn verbintenissen niet nakomt en dat het bedrijf niet trouw is ten opzichte van haar werknemers (Brockner, Grover, Reed, DeWitt, & O'Malley, 1987; O'Neill, Lenn, & Vincent, 1995). De reputatie van het bedrijf is dus een belangrijk aandachtspunt voor iedere bedrijfsleider, ongeacht familiaal verwantschap, want reputatieverlies kan er toe leiden dat mensen minder producten of diensten van het bedrijf gaan aankopen (Brown & Dacin, 1997; J. Klein & Dawar, 2004; Mohr, Webb, & Harris, 2001; Sen & Bhattacharya, 2001).

Ter ondersteuning van deze studie worden er 5 belangrijke theorieën besproken die handelen over de uniekheid van familiebedrijven ten opzichte van niet-familiebedrijven. Het gaat hierbij over de agency theorie (Schulze et al., 2003), de resource based view theorie (Sirmon & Hitt, 2003), de stewardship theorie (Davis, Allen, & Hayes, 2010), de theorie over socio-emotional wealth (Cennamo, Berrone, Cruz, & Gomez-Mejia, 2012) en de social identity theorie (Ashforth & Mael, 1989).

1.2 Centrale onderzoeksvraag en deelvragen

Om de bovenstaande probleemstelling te onderzoeken moet de volgende centrale onderzoeksvraag geformuleerd worden:

“Hoe verhoudt de werkgelegenheid in familiebedrijven zich tot die in niet-familiebedrijven gedurende de voorbije financiële crisis?”

Deze centrale onderzoeksvraag dient als leidraad doorheen deze studie, maar de vraag is echter te globaal om er rechtstreeks een antwoord op te kunnen geven. Hierdoor dient de centrale onderzoeksvraag opgedeeld te worden in de volgende deelvragen:

-Zijn er verschillen tussen het tewerkstellingsbeleid van familiebedrijven en niet-familiebedrijven?

-Wat zijn de oorzaken en gevolgen van downsizing door bedrijven?

-Is er een relatie tussen de samenstelling van de raad van bestuur en het tewerkstellingsbeleid van familiebedrijven?

1.3 Onderzoekopzet

Het doel van deze thesis is om na te gaan of er verschillen zijn tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven wat betreft de werkgelegenheid tijdens de recente financiële crisis. Om dit te onderzoeken is de studie opgedeeld in twee grote delen.

Het eerste deel bestaat uit een literatuurstudie waarin de reeds beschikbare kennis omtrent dit onderzoek zal worden besproken. Aan de hand van een aantal theorieën worden de belangrijkste inzichten omtrent het unieke karakter van familiebedrijven uit de doeken gedaan. Verder wordt er ook gekeken naar de redenen waarom bedrijven overgaan tot inkrimpingen in het personeelsbestand en de gevolgen dat dat met zich meebrengt. Tot slot wordt er ook aandacht besteed aan de raad van bestuur en de rol die dit orgaan speelt in het downsize gedrag van familiebedrijven.

In het tweede deel van het onderzoek wordt aan de hand van literatuurstudie hypothesen opgesteld die getoetst kunnen worden. Om de hypothesen te testen zal er gebruik gemaakt worden van de Bel-First database van Bureau van Dijk en het statistische programma SPSS. Vervolgens zullen de resultaten worden besproken en zal er een conclusie worden gevormd die hopelijk een antwoord zal geven op de centrale onderzoeksvraag.

Hoofdstuk 2. Literatuurstudie

2.1 Familiebedrijven definiëren

Alvorens met het onderzoek van start te gaan is het belangrijk om familiebedrijven een duidelijke definitie te geven die als referentie kan gebruikt worden doorheen de rest van het onderzoek. Familiebedrijven zijn namelijk al sinds lange tijd het onderwerp van wetenschappelijk onderzoek. Reden hiervoor is dat men zich bewust is van het feit dat familiebedrijven unieke kenmerken hebben en dat deze zich onderscheiden van niet-familiebedrijven, maar er bestaat geen eensgezindheid over welke kenmerken aanwezig moeten zijn in een bedrijf om de status van familiebedrijf te verwerven. De beschikbare literatuur omtrent de definiëring van familiebedrijven is echter voldoende om een aparte literatuurstudie in beslag te nemen. Dit is in deze studie natuurlijk niet de bedoeling en daarom wordt er gebruik gemaakt van een definitie die tot nu toe nog altijd als referentie gehanteerd wordt in onderzoeken omtrent familiebedrijven.

Het is belangrijk om op te merken dat familiebedrijven geen homogene groep vormen die allemaal dezelfde eigenschappen bezitten (Chrisman, Chua, & Litz, 2004). Maar in de beschikbare literatuur kan men wel een onderverdeling maken in verklaringen die altijd terugkeren: men vindt definiëringen terug op basis van de agency theorie (Schulze et al., 2003), de resource based view theorie (Sirmon & Hitt, 2003), de stewardship theorie (Davis et al., 2010) en de theorie over socio-emotional wealth (Cennamo et al., 2012). Deze theorieën worden verder nog uitgebreid besproken. Ze verschaffen belangrijke inzichten over de uniekheid van familiebedrijven die in dit onderzoek kunnen gebruikt worden om hypotheses te formuleren en te testen.

Onderzoekers zijn het er over eens dat familiale inmenging in bedrijven hetgeen is dat familiebedrijven uniek maakt (Miller & Rice, 1967). In een onderzoek van Chua, Chrisman en Sharma (1999) merkt men op dat om een goede definitie van familiebedrijven te geven het noodzakelijk is om rekening te houden met gevolgen van het familiaal beleid op de doelstellingen, de strategie, de structuur en de manier waarop deze geformuleerd, ontworpen en geïmplementeerd zijn. Het familiaal element in familiebedrijven geeft de onderneming vorm op een manier dat niet-familiebedrijven dat niet zouden kunnen (Lansberg, 1983).

In de zoektocht naar een algemene definitie voor familiebedrijven is het duidelijk dat bedrijven die eigendom zijn van een familie en ook worden gemanaged door die familie zonder twijfel familiebedrijven zijn. Het probleem ligt bij bedrijven die slechts één van de twee eigenschappen bezitten. Met andere woorden, zijn bedrijven die door de familie gerund worden, maar in het bezit zijn van niet-familiale aandeelhouders, familiebedrijven? En wat met bedrijven waarvan de meerderheid van de aandelen in handen zijn van één familie, maar er in het management geen familieleden te bespeuren zijn? Het zijn vooral deze twee laatste combinaties die de bron zijn van vele discussies in de wetenschappelijke literatuur omtrent familiebedrijven (Chua, Chrisman, & Sharma, 1999).

In het onderzoek van Chua et al. (1999) hebben de onderzoekers dit probleem aangepakt door een definiëring te geven op basis van het gedrag van bedrijven. Volgens hen is een bedrijf een familiebedrijf, omdat het gedrag verschillend is van dat van niet-familiebedrijven. Dit gedrag wordt op zijn beurt bepaald door het doel wat men nastreeft. Dit doel, ook wel de visie genoemd, wordt bepaald door één of meer families die een dominante coalitie vormen binnen het bedrijf. Kort samengevat zorgt dit ervoor dat de definitie van familiebedrijven bestaat uit het unieke gedrag van familiebedrijven dat ontstaat uit een visie ontwikkeld door een dominante coalitie dat op zijn beurt wordt gecontroleerd door één of meer familieleden met de bedoeling om die visie te kunnen nastreven doorheen verschillende generaties. De definitie van familiebedrijven wordt bijgevolg als volgt omschreven:

The family business is a business governed and/or managed with the intention to shape and pursue the vision of the business held by a dominant coalition controlled by members of the same family or a small number of families in a manner that is potentially sustainable across generations of the family or families (Chua et al., 1999).

Een belangrijke bemerking bij deze definitie is dat men enkel spreekt over een dominante coalitie, er wordt dus geen uitspraak gedaan over welke familieleden deze visie moeten delen. Met andere woorden, men maakt geen onderscheid tussen familiale managers en familiale eigenaars. Het volstaat dat de familie de dominante coalitie beheerst, daarvoor is eigenaarschap niet noodzakelijk. Men stelt ook niet welke belangen behartigd moeten worden door de visie (Chua et al., 1999).

2.2 Agency theorie

De agency theorie vindt zijn oorsprong in het principaal-agent probleem geïntroduceerd door Jensen en Meckling in 1976. Wanneer men ervan uitgaat dat eigenaarschap en controle in een bedrijf gescheiden zijn, kunnen er mogelijk conflicten optreden tussen de eigenaars van het bedrijf (de principalen) en de managers die onder contract staan van de eigenaars om het bedrijf in hun naam te leiden (de agenten). Er zijn twee oorzaken van principaal-agent problemen. De eerste oorzaak doet zich voor omdat de belangen en de doelstellingen van de principalen en de agenten verschillend zijn. De tweede oorzaak ligt in het feit dat onder bepaalde omstandigheden de bereidheid voor het nemen van risico's door beide partijen kan verschillen (Jensen & Meckling, 1976). De principalen moeten er dus op toezien dat de handelingen van de agenten in lijn liggen met hun eigen visie en belangen, maar vanwege asymmetrische informatie kan een principaal de handelingen van de agenten nooit volledig controleren (Eisenhardt, 1989).

Er bestaan twee soorten agency problemen: adverse selectie en moral hazard. Adverse selectie doet zich voor wanneer een principaal een agent aanwerft die niet gekwalificeerd is om zijn taken op een passende manier uit te voeren. Moral hazard of moreel risico houdt in dat men niet van mensen kan verwachten dat ze zullen handelen zoals ze zelf aangeven. Moreel risico is namelijk een vorm van opportunisme dat zich uit in free riding, shirking of het consumeren van voordelen (perks) die men via het werk verschaft (Woodward & Alchian, 1988).

In een poging om deze problemen te vermijden en te controleren dienen de principalen mechanismen in te voeren om ervoor te zorgen dat de agenten correct handelen. Deze mechanismen kosten tijd en geld, vandaar de term agency kosten. Het zijn deze kosten die in familiebedrijven tot een minimum gereduceerd worden. Eén van de redenen hiervoor is de familiariteit die zich binnen familiebedrijven afspeelt. Deze verhoogt de communicatie en de samenwerking tussen alle leden van het bedrijf en zorgt ervoor dat de belangen van alle familieleden op één lijn komen te liggen (Fama & Jensen, 1985).

Familiale banden versterken het gevoel van een gedeelde identiteit en een gemeenschappelijk verleden. Dit verwantschap doet het eigenbelang afnemen door het bevorderen van de toewijding en de trouw van agenten aan het bedrijf en zijn familiale eigenaars (Ouchi, 1980).

In familiebedrijven wordt het eigenbelang nog verder verkleind door ouderlijk altruïsme dat inhoudt dat ouders het beste nastreven voor hun kinderen. Deze speciale relaties tussen verschillende beslissingsnemers binnen een onderneming zorgen ervoor dat agency problemen weggewerkt kunnen worden zonder de scheiding van management- en controle beslissingen (Fama & Jensen, 1985).

Altruïstisch gedrag zorgt voor een zelfversterkend systeem waarin familieleden in een bedrijf aangemoedigd worden om behulpzaam met elkaar om te gaan. Het verhoogt het gevoel van gedeeld eigenaarschap tussen de familieleden die in dienst werken van het bedrijf en het verlaagt ook de informatieasymmetrie die er tussen hen heerst (Van den Berghe & Carchon, 2003). Tot slot creëert het altruïstisch gedrag ook een bedrijfscultuur waarin het nemen van risico's aangemoedigd wordt door bijvoorbeeld het verkennen van internationale groeiopportunities (Zahra, 2003). Het invoeren van mechanismen om agenten in familiebedrijven te controleren wordt door sommige onderzoekers als contraproductief beschouwd. Ze zouden niet nuttig zijn en in het ergste geval de financiële prestaties ondermijnen (Jensen & Meckling, 1976).

Beslissingen van managers worden zeer sterk beïnvloed door de band tussen de beslissingsnemer en de onderneming. De agency theorie is vooral van toepassing op het nemen van risicovolle beslissingen. Een manager die ook eigenaar is van het bedrijf zal risicovolle beslissingen afwegen tegenover hun nut, rekening houdend met zowel de financiële als de niet-financiële voor- en nadelen. Dit is in tegenstelling tot beslissingsnemers die geen eigenaarschap bezitten, want deze verkiezen enkel groei-georiënteerde risico's. Dit komt omdat deze laatste groep enkel voordeel haalt uit een stijging van aandeelhouderswaarde (Schulze et al., 2003).

In hetzelfde onderzoek maakt Schulze et al. (2003) ook een belangrijke vaststelling in verband met de werkrelaties tussen familieleden in familiebedrijven. Hier toont men namelijk aan dat het altruïstisch gedrag ten opzichte van hun kinderen en andere familieleden ook nadelig kan werken. De reden hierachter is dat slechte prestaties minder snel bestraft zouden worden aangezien het de persoonlijke, familiale banden buiten de onderneming zou kunnen schaden. Dit heeft ook gevolgen voor de relaties met andere werknemers aangezien die zich benadeeld kunnen voelen ten opzichte van de familiale werknemers. Dit is in tegenstelling tot wat voorgaande onderzoeken aannemen waarin men beweert dat altruïsme in familiebedrijven de agency kosten minimaliseert.

Karra, Tracey en Phillips (2006) besloten dat familiale invloed kon leiden tot zowel een toename als een afname van agency problemen afhankelijk van de fase waarin het bedrijf zich bevindt. In de beginstadia zorgt altruïsme ervoor dat de belangen op één lijn komen te liggen en dat er een competitief voordeel wordt gecreëerd. Hierdoor dalen de agency kosten. Echter, naarmate het bedrijf groeit, stuit men op de limieten van het altruïsme en stijgen de agency kosten opnieuw. Reden hiervoor is, onder andere, de toegenomen aanwezigheid van free riding problemen. Onderzoekers tonen aan dat er meer gericht onderzoek gevoerd moet worden, rekening houdend met de levenscyclus van ondernemingen aangezien er nog altijd veel onenigheid is over het al dan niet hebben van agency voor- of nadelen in familiebedrijven.

Chrisman et al. (2004) werkt deze stelling verder uit en stelt dat families niet bestaan uit een homogene groep met congruente belangen en dat ook familiebedrijven niet allemaal gelijk zijn. Een belangrijk inzicht hierbij is dat men er vaak van uitgaat dat economische prestaties de enige doelstelling van bedrijven zijn. In realiteit stelt men echter vast dat familiebedrijven zowel economische als niet-economische doelstellingen hebben (Lee & Rogoff, 1996).

Agency kosten komen voor wanneer managers hun eigen belangen nastreven en deze in conflict zijn met de belangen van de eigenaars. Hierdoor ontstaan agency kosten, maar er is echter geen sprake van agency kosten wanneer managers niet-economische doelen nastreven die niet in conflict zijn met de doelstellingen van de eigenaars.

Vanuit het perspectief van de agency theorie kunnen we de assumptie maken dat de familiale invloed positief is voor de tewerkstelling binnen bedrijven. De familiale banden en het gereduceerde risico op principaal-agent problemen doen immers vermoeden dat de baanzekerheid van werknemers groter is in familiebedrijven dan in niet-familiebedrijven. Deze assumptie zal later nog bevestigd worden.

2.3 Resource based view theorie

De resource based view theorie handelt over de unieke 'bronnen' van familiebedrijven. De werknemers en vooral de relaties met de werknemers in familiebedrijven vormen een belangrijk onderdeel van deze bronnen. Deze theorie is van groot belang voor deze eindverhandeling aangezien het cruciale inzichten kan verschaffen op vlak van de familiale invloed op het tewerkstellingsbeleid.

Barney (1991) stelt dat bronnen asymmetrisch verdeeld zijn onder concurrerende bedrijven. Wanneer een bron waardevol en zeldzaam is en het ook geen gelijkaardig substituuut heeft, kan dat een duurzaam, competitief voordeel opleveren voor een bedrijf. Immateriële bronnen zijn moeilijk te creëren en ook moeilijk om na te bootsen door andere bedrijven. Op vlak van bronnen zijn familiebedrijven uniek en daarom is het interessant om familiebedrijven te bestuderen vanuit dit perspectief (Habbershon & Williams, 1999).

Er bestaan drie soorten bronnen: fysieke, menselijke en organisationele kapitaalbronnen. Deze laatste twee worden beschouwd als immateriële bronnen en het zijn deze die een bedrijf een competitief voordeel kunnen opleveren (Barney, 1991). Een unieke, immateriële bron, eigen aan familiebedrijven is 'familiness'. Familiness kan het best omschreven worden als familiariteit en het is een begrip dat de kern vormt van het onderzoek rond familiebedrijven van Habbershon en Williams (1999).

Familiariteit bestaat uit een unieke set van bronnen die in familiebedrijven ontstaan door de interactie tussen familie en het bedrijfssysteem. Met deze unieke set van bronnen bedoelt men menselijke bronnen, bestaande uit reputatie en ervaring, organisationele bronnen bestaande uit een unieke manier van beslissingen nemen en leren, en procesbronnen bestaande uit relaties en netwerken (Irava & Moores, 2010).

Sirmon en Hitt (2003) erkennen op hun beurt zes bronnen van familiness, namelijk: menselijk kapitaal, sociaal kapitaal, 'patient financial capital', overlevingskapitaal, governance structuur en familie (sociaal) kapitaal.

Menselijk kapitaal wordt verderop besproken, omdat het in een ander framework ook kan worden gezien als een aparte immateriële bron binnen familiebedrijven.

Sociaal kapitaal bevat de relaties tussen personen of tussen organisaties (Burt, 1997). Het bestaat uit drie dimensies: een structurele, een cognitieve en een relationele dimensie. De structurele dimensie is gebaseerd op netwerken, de cognitieve op een gedeelde taal en achtergrond, de relationele dimensie is gebaseerd op vertrouwen, normen en verplichtingen. Iedere dimensie verbindt het familiebedrijf met haar stakeholders (Lounsbury & Glynn, 2001). Het sociale kapitaal is dus belangrijk in het opbouwen en het onderhouden van de relaties met de stakeholders, maar volgens Coleman (1988) speelt sociaal kapitaal ook een rol bij de creatie van menselijk kapitaal. Kinderen vormen in familiebedrijven vaak de volgende generatie die het bedrijf verder zet, daarom kan de aanwezigheid van sociaal kapitaal deze kinderen opleiden zodat ze beter voorbereid zouden zijn op hun toekomstige taken (Coleman, 1988).

'Patient financial capital' slaat op de financiële bronnen van familiebedrijven. Deze zijn meestal beperkter, omdat familieleden hun controle over de onderneming niet willen delen met externen. Anderzijds is het wel zo dat het managen van financieel kapitaal binnen familiebedrijven beter is, gezien men over een langer tijdsperspectief beschikt (Dreux IV, 1990). Men spreekt van 'patient capital' of geduldig kapitaal, daar familiale eigenaars meer tijd hebben om creatieve en innovatieve investeringen te kunnen nastreven in vergelijking met niet-familie bedrijven waar korte termijn prestaties een grotere rol spelen (Kang, 2000).

Overlevingskapitaal omvat de integratie van de bovenstaande, unieke bronnen. "Survivability capital represents the pooled personal resources that family members are willing to loan, contribute, or share for the benefit of the family business (Dreux IV, 1990; Haynes, Walker, Rowe, & Hong, 1999; Horton, 1986).

Governance structuur is verwant met de agency theorie die in de voorgaande paragraaf uitvoerig werd besproken. Hierin stelt men vast dat de agency kosten in familiebedrijven lager zijn, omdat de belangen van familieleden meer met elkaar overeenstemmen (Jensen & Meckling, 1976). Hierdoor moeten er in familiebedrijven minder mechanismen aanwezig zijn om de handelingen van de agenten te controleren.

De laatste component van familiness is familiaal kapitaal en dit omvat alle verplichtingen, informatiekanalen, verwachtingen, reputatie, identiteit en morele infrastructuur die in familiebedrijven aanwezig zijn (Hoffman, Hoelscher, & Sorenson, 2006). Het is duidelijk dat er heel wat componenten onder de term familiness zijn ondergebracht, maar familiness is echter maar één van de verschillende immateriële bronnen die familiebedrijven een competitief voordeel verschaffen.

De immateriële bronnen van familiebedrijven kan men ook in ander framework plaatsen waarbij men niet alle componenten onder eenzelfde noemer onderbrengt. In een studie van Hall (1992,1993) stelt men dat er in familiebedrijven vier soorten immateriële bronnen zijn. Het gaat hierbij over de organisatiecultuur, reputatie, menselijk kapitaal en netwerken (Hall, 1992, 1993).

De organisatiecultuur in een familiebedrijf is uniek: relaties zijn er gebaseerd op verwantschap en vertrouwen, werknemers gaan altruïstisch met elkaar om en er heerst een sterkere interne focus die kennis en expertise verbetert (Zahra, Hayton, & Salvato, 2004).

Dat reputatie een belangrijke rol speelt in familiebedrijven werd reeds aangehaald, maar ook andere studies bevestigen deze stelling. Zo stellen Ward en Aranoff (1991) dat familiebedrijven een voordeel halen uit hun reputatie, omdat ze betrouwbaarheid uitstralen en minder risicovol zijn dan niet-familiebedrijven. Familiebedrijven hechten zelf ook meer belang aan hun reputatie, omdat ze een langer tijdsperspectief hanteren. Het bedrijf doorgeven aan de volgende generaties binnen de familie is een belangrijk doel en daardoor vormt de reputatie van het bedrijf een goede investering voor de toekomst (J. L. Ward & Aronoff, 1991).

Menselijk kapitaal wordt door Coleman (1988) omschreven als het geheel aan verworven kennis en vaardigheden waardoor ieder individu een unieke manier van handelen heeft. Het menselijk kapitaal in familiebedrijven is uniek vanwege de dualiteit in relaties. Familieleden moeten gelijktijdig, in zowel familiale als zakelijke relaties deelnemen in hun persoonlijk en professioneel leven. Dit verhoogt de complexiteit van menselijk kapitaal in familiebedrijven, omdat het zowel positieve als negatieve gevolgen met zich meebrengt (Coleman, 1988).

Volgens Dunn (1995) kan het menselijk kapitaal in familiebedrijven zich negatief verhouden ten opzichte van niet-familiebedrijven, omdat bestuursfuncties sneller worden ingevuld door familieleden in plaats van de meest gekwalificeerde personen. Dit betreft nepotisme, een fenomeen dat men vaak in familiebedrijven aantreft. Er is ook aangetoond dat familiebedrijven moeilijkheden ondervinden om gekwalificeerd personeel aan te trekken, omdat er minder promotiemogelijkheden bestaan binnen dit soort bedrijven (Schulze et al., 2003).

Hier staat tegenover dat werknemers in familiebedrijven doorgaans meer gemotiveerd zijn dan in niet-familiebedrijven. Familieleden zouden ook bereid zijn om grotere opofferingen te maken om te slagen binnen het bedrijf (Dyer Jr & Gibb, 2006). Men stelt bovendien vast dat er in familiebedrijven meer warme, vriendschappelijke en intieme relaties ontstaan dan in niet-familiebedrijven. Een laatste voordeel van het menselijk kapitaal in familiebedrijven is het potentieel voor diepgaande, impliciete en bedrijfsspecifieke kennis. Reden hiervoor is dat kinderen vaak vanaf jonge leeftijd meedraaien en kennis opbouwen over het reilen en zeilen van het familiebedrijf (Horton, 1986).

Netwerken vloeien voort uit persoonlijke relaties die ontstaan door zaken te doen met mensen. De voordelen die netwerken met zich meebrengen bestaan uit informatie, technologieën, toegang tot markten en complementaire bronnen (Hitt, Biermant, Shimizu, & Kochhar, 2001). Het lange termijn perspectief dat familiebedrijven hanteren laat hen toe om diepere en betere relaties op te bouwen met klanten, leveranciers en banken (Le Breton-Miller & Miller, 2006).

Uit het recente onderzoek van Huybrechts, Voordeckers, Lybaert en Vandemaele (2011) kan men besluiten dat familiebedrijven unieke voordelen halen uit hun immateriële bronnen. De onderzoekers besluiten dat de organisatiecultuur, de reputatie, het menselijk kapitaal en de netwerken ook nog onderlinge effecten kunnen hebben op elkaar, maar dat men dit in de toekomst nog verder moet onderzoeken alvorens men hierover besluiten kan trekken (Huybrechts, Voordeckers, Lybaert, & Vandemaele, 2011).

Wanneer men familiebedrijven bestudeert vanuit het perspectief van hun immateriële bronnen, kan men ook hier enkele assumpties maken over het verschil in de werkgelegenheid tussen familie- en niet-familiebedrijven. Een eerste assumptie is dat de immateriële bronnen zoals bedrijfscultuur en reputatie, een positieve invloed hebben op de werkgelegenheid. Het lange termijn perspectief en de relaties gebaseerd op verwantschap en vertrouwen zullen er immers voor zorgen dat er in familiebedrijven minder snel ontslagen zullen vallen.

2.4 Stewardship Theorie

De stewardship theorie is van speciaal belang voor familiebedrijven, omdat men er in deze theorie vanuit gaat dat de hoogst geplaatste managers betrouwbaar zijn en dat voor hen de organisatie van centraal belang is. Organisationeel en collectief gedrag primeert op individualistisch gedrag. Vanwege de diepe en emotionele investering die familiale bedrijfsleiders in hun onderneming hebben gestoken is de stewardship theorie ideaal om het speciale karakter van governance binnen familiebedrijven te verklaren (Bubolz, 2001). In organisaties met familiaal eigenaarschap wordt van managers verwacht om enerzijds intrinsiek gemotiveerd te zijn, en anderzijds met een langetermijnvisie in het achterhoofd, competitieve voordelen en grotere winsten te realiseren (Davis et al., 2010; D. Miller & Le Breton-Miller, 2006).

De reeds aangehaalde stelling van Jensen en Meckling (1976) waarin de onderzoekers beweerden dat er in familiebedrijven geen behoefte is voor governance mechanismen om agenten te controleren wordt door de stewardship theorie ondersteund. Familiale eigenaars vertonen namelijk altruïstisch gedrag en nemen de rol in van stewards van het bedrijf waarmee de kans op opportunistisch gedrag verdwijnt (Davis et al., 2010). Aangezien men in familiebedrijven bespaart op agency kosten heeft men meer middelen ter beschikking om te investeren in andere opportuniteiten, waardoor competitieve voordelen kunnen ontstaan (Hoopes & Miller, 2006).

In familiebedrijven is er een positief verband tussen stewardship gedrag en de bedrijfsprestaties. Stewardship relaties in familiebedrijven zorgen ervoor dat familieleden zich focussen op het welzijn en het succes van de onderneming (Eddleston & Kellermanns, 2007; Le Breton-Miller & Miller, 2006). Onderzoek heeft ook aangetoond dat stewardship gedrag de strategische flexibiliteit doet toenemen waardoor de organisationele prestaties zullen verbeteren (Eddleston, 2008).

Studies wijzen uit dat werknemers een directe invloed hebben op de financiële prestaties van bedrijven (Berman, Wicks, Kotha, & Jones, 1999). Dit versterkt de geloofwaardigheid van de stewardship theorie die stelt dat managers aandacht moeten besteden aan hun stakeholders en dat dit een impact kan hebben op de bedrijfsprestaties. Stewardship is echter niet aanwezig in alle familiebedrijven waardoor het belangrijk is om te kijken naar welke factoren dit gedrag het meest beïnvloeden.

In een onderzoek van Davis et al. (2010) concludeerden de onderzoekers dat value commitment, identificatie en afstemming met de waarden van het bedrijf, positief gecorreleerd zijn met stewardship gedrag. Zo zou ook vertrouwen in het management de werknemers moeten aanzetten tot stewardship gedrag. Agency gedragingen zouden op hun beurt negatief gecorreleerd zijn met stewardship gedrag. Deze conclusies staan echter los van het type werknemers waar men over praat. Er is dus geen verschil tussen familiale en niet-familiale werknemers wat deze vaststellingen betreft (Davis et al., 2010).

Wanneer men gaat kijken naar stewardship in familiebedrijven tonen de resultaten aan dat value commitment van familieleden lichtjes hoger is dan die van niet-familiale werknemers. Familiale werknemers identificeren zich dus met de organisatie. Op vlak vertrouwen stelt men vast dat familiale werknemers het leiderschap binnen familiebedrijven meer vertrouwen dan niet-familiale werknemers (Davis et al., 2010).

In het onderzoek van Henssen, Voordeckers, Lambrechts en Koiranen (2014) kwam men tot de conclusie dat hoe meer autonomie een CEO van een familiebedrijf heeft, hoe meer deze zich als een steward van het familiebedrijf zal gedragen. Het omgekeerde geval is ook getoetst en significant gebleken: minder autonomie voor een CEO leidt tot een lager gevoel van psychologisch eigenaarschap en bijgevolg ook tot een lager niveau van stewardship gedrag. Familiebedrijven dienen ook op te letten dat wanneer het bedrijf in een overgangsfase zit tussen twee generaties, de nieuwe CEO niet te sterk in de schaduw van de oprichter moet werken. Ook dit blijkt een negatieve invloed te hebben op het stewardship gedrag (Henssen, Voordeckers, Lambrechts, & Koiranen, 2014).

Vanuit deze theorie kan men de assumptie maken dat in familiebedrijven waar stewardship aanwezig is de tewerkstelling positief beïnvloed wordt. Familiale werknemers hebben meer vertrouwen in het management en zijn ook meer toegewijd.

Wat betreft de managers en het tewerkstellingsbeleid kan men er vanuit gaan dat stewardship gedrag in zowel familie- als niet-familiebedrijven ertoe zal leiden dat er minder snel op ontslagen zal worden overgegaan. De bedrijfsleiders gedragen zich immers als een steward van de onderneming en diens stakeholders.

2.5 Socio-emotional wealth theorie

De theorie over socio-emotional wealth of sociaal-emotionele welvaart handelt over het vermogen om familiale invloed uit te oefenen (Gomez-Mejia, Cruz, Berrone, & De Castro, 2011). De niet-economische bijdragen die familieleden krijgen van bedrijven worden beschouwd als socio-emotionele welvaart (Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson, & Moyano-Fuentes, 2007). Men kan er dus van uitgaan dat familieleden hun bedrijf niet enkel managen om hun financiële prestaties te maximaliseren, maar ook om de socio-emotionele welvaart te vergroten (Gomez-Mejia et al., 2011).

Dat er in familiebedrijven niet enkel economische of financiële doelstellingen worden nagestreefd is reeds in meerdere onderzoeken aangetoond. Zo worden er in familiebedrijven ook sociale verplichtingen en familiale prioriteiten nagestreefd. Onder deze prioriteiten verstaat men het ter beschikking stellen van de bronnen van het bedrijf aan familieleden (Bertrand & Schoar, 2006; Kets de Vries & Miller, 1984; Morck, Daniel, & Yeung, 2005; J.L. Ward, 1997).

Er bestaan heel veel types van socio-emotionele bronnen in familiebedrijven, hiertoe behoren de mogelijkheden om de familiale reputatie en de sociale status in de lokale gemeenschap te verbeteren, financiële bronnen van het bedrijf hanteren ten voordele van familieleden, carrièremogelijkheden aanbieden aan familieleden en het bevredigen van familiale ambities (Gomez-Mejia et al., 2011). De bronnen van deze socio-emotionele welvaart omvatten vaderlijk plichtsbesef, altruïsme, trots, wens voor familiale harmonie, politieke macht, status en controle over welvaart (Gomez-Mejia et al., 2011). Men moet hierbij wel inzien dat deze doelen en bronnen niet voor alle familiebedrijven en zelfs niet voor alle leden binnen eenzelfde familiebedrijf gelijk zijn. Ze kunnen ook verschillen naargelang de cyclus waarin het bedrijf zich bevindt (Le Breton-Miller & Miller, 2013; Lubatkin, Schulze, Ling, & Dino, 2005).

In een recent onderzoek van Miller en Le Breton-Miller (2014) lijkten de onderzoekers alle mogelijke negatieve en positieve gevolgen van de socio-emotionele rijkdommen op. Zo kan de wens om controle over het bedrijf te behouden en de garantie dat de volgende generatie het kan overnemen leiden tot risicoaversie en een conservatieve mindset binnen het bedrijf (Schulze et al., 2003; Schulze, Lubatkin, Dino, & Buchholtz, 2001). Nepotisme kan op zijn beurt leiden tot incompetent en inefficiënt management (Mehrotra, Morck, Shim, & Wiwattanakantang, 2011; Volpin, 2002).

Tot slot kan de verankering van familiale kaderleden strategische stagnatie tot gevolg hebben (Bertrand & Schoar, 2006; Bloom & Van Reenen, 2007). Er kunnen anderzijds ook positieve gevolgen zijn aan de socio-emotionele rijkdommen, zo kan de verhoogde aandacht voor reputatie en bijgevolg ook voor de stakeholders binnen familiebedrijven (Cennamo et al., 2012; Kellermanns, Eddleston, & Zellweger, 2012; D. Miller & le Breton-Miller, 2005) een positieve invloed hebben bij het verkrijgen van trouwe handelspartners. Dit kan op zijn beurt de financiële prestaties doen verhogen (Berrone, Cruz, Gomez-Mejia, & Larraza-Kintana, 2010). Hierbij moet men wel in acht nemen dat de omgeving een belangrijke invloed kan hebben op welk effect de socio-emotionele rijkdommen uiteindelijk zullen uitoefenen. Zo zal een conservatief beleid in bepaalde industrieën een beter effect hebben dan in andere (Naldi, Cennamo, Corbetta, & Gomez-Mejia, 2013).

In een onderzoek van Cennamo et al. (2012) bestuderen de onderzoekers socio-emotionele welvaart in het kader van proactief stakeholder engagement (PSE). Dit laatste houdt in dat bedrijven verder gaan dan alleen het invoeren van symbolische praktijken en standaarden als reactie op de wensen of klachten van de stakeholders. Wanneer men een proactief stakeholder beleid voert, gaat men anticiperen op de noden van de stakeholders en gaat men op zelfstandige basis bedrijfsspecifieke en stakeholder georiënteerde maatregelen invoeren. Men concludeerde dat familiebedrijven vooral op lange termijn baat hebben bij PSE. Het zal dus op korte termijn geen directe kosten voordelen opleveren. Hierdoor is het de taak van bedrijven om een goede balans te vinden tussen het nastreven van financiële en niet-financiële doelstellingen.

Onderzoek toont echter wel aan dat proactieve maatregelen ten opzichte van de stakeholders, organisaties helpt bij het identificeren en aanpakken van zowel huidige als toekomstige problemen en dat er minder misverstanden kunnen ontstaan. Dit is echter niet zonder risico aangezien er in situaties met tegenovergestelde belangen, er moeilijke processen kunnen ontstaan met uiteindelijk oneerlijke beslissingen die leiden tot sociale weerslag of financiële katers. Daarom is het managers aangeraden om vooral de wederzijds voordelige stakeholder relaties te onderhouden en te bevorderen (Cennamo et al., 2012).

In de studie van Schepers, Voordeckers, Steijvers en Laveren (2014) gaan de onderzoekers kijken naar de rol van socio-emotionele welvaart en de impact ervan op entrepreneurial orientation of de ondernemingsgeest. Dit laatste bestaat uit de neiging om innovatief, proactief en niet risicoavers te zijn bij het verkennen van nieuwe markten, producten en diensten (Covin & Slevin, 1991).

Hoe groter de ondernemingsgeest des te beter de bedrijfsresultaten. De achterliggende redenering hierbij is dat bedrijfsleiders met een grote mate van ondernemingsgeest beter in staat zijn om winstgevende opportuniteiten die het bedrijf ten goede komen, te identificeren (Zahra & Covin, 1995).

Familiale invloed op het vlak van management en het strategische beslissingsproces is bevorderend voor de ondernemingsgeest en de groei van het bedrijf (Casillas & Moreno, 2010). In familiebedrijven probeert men de sociaal-emotionele rijkdommen te behouden. Ook dit beïnvloedt de bedrijfsgeest van een bedrijf. In de pogingen om deze niet-financiële voordelen te behouden worden familiebedrijven vaker geconfronteerd met ouderlijk altruïsme (Schulze et al., 2003) en familieleden die zich in het bedrijf proberen te verankeren (Gomez-Mejia et al., 2011). Als men in sterke mate de sociaal-emotionele rijkdommen probeert te behouden, is de ondernemingsgeest minder efficiënt in het verhogen van de bedrijfsprestaties. Dit wijst erop dat de bronnen van het bedrijf niet optimaal worden ingezet. De belangrijkste conclusie die men hieruit kan trekken is dat een te sterke focus op het behoud van sociaal-emotionele eigendom een negatief modererend effect heeft op de ondernemingsgeest en bijgevolg ook op de bedrijfsprestaties (Schepers, Voordeckers, Steijvers, & Laveren, 2013).

De assumptie die uit deze studie volgt is dat verhoogde inzet in familiebedrijven om de sociaal-emotionele rijkdommen te behouden negatief is voor de werkgelegenheid binnen familiebedrijven. Het vermogen om familiale invloed uit te oefenen (gerelateerd aan nepotisme) en de pogingen van familieleden om zich in het bedrijf te verankeren, zouden ertoe kunnen leiden dat niet-familiale werknemers eerder ontslagen worden dan familieleden, ondanks het feit dat leden van deze laatste groep misschien meer misbaar zijn dan de niet-familiale werknemers.

In een onderzoek van Berrone, Cruz en Gomez-Mejia (2012) gaan de onderzoekers dieper in op de verschillende dimensies van socio-emotionele welvaart. Er wordt ook aangetoond dat voorgaande studies over deze theorie standhouden wanneer men gaat kijken naar echte familiebedrijven. Zo hebben de onderzoekers meerdere vaststellingen gedaan die aantonen dat familiebedrijven risicovol gedrag vertonen wanneer ze geconfronteerd worden met dreigingen voor het verlies van socio-emotionele welvaart. Dit risicovolle gedrag bestaat uit het feit dat familiale bedrijfsleiders hun risicoaversie voor het verlies van SEW prioriteit krijgt boven de risicoaversie voor financiële verliezen.

Samenvattend stellen de onderzoekers dat het SEW perspectief om het unieke gedrag van familiebedrijven te verklaren bestaat uit: de familiale wil om autoriteit uit te oefenen, het genieten van familiale invloed, het behoud van lidmaatschap bij de stam binnen het bedrijf, de toewijzing van belangrijke posten voor familieleden, het behoud van een sterke familiale identiteit en het voortzetten van de familiale dynastie (Gómez-Mejía et al., 2007).

Hierdoor is de theorie over socio-emotionele welvaart van nature uit multidimensioneel. De onderzoekers kunnen vijf verschillende dimensies onderscheiden die ze samengebracht hebben onder de term 'FIBER'. Het gaat hierbij over **f**amiliale controle en invloed, **i**dentificatie met het bedrijf door familieleden, **b**indende sociale banden, **e**motionele aanhechting en het **r**eformereren van de sociale banden door dynastieke opvolging. Iedere dimensie zal in de volgende alinea's kort worden uitgelegd (Berrone, Cruz, & Gomez-Mejia, 2012).

De eerste belangrijke dimensie handelt over de controle en invloed die familieleden uitoefenen op de strategische beslissingen die er binnen het bedrijf gemaakt worden. (Chua et al., 1999; Schulze et al., 2003). Deze controle kan men rechtstreeks uitoefenen door bestuurslid of CEO te zijn, maar het kan ook subtieler door het benoemen van top management teamleden. Het vermogen om controle uit te oefenen kan voortkomen uit een sterke eigenaarspositie, een toegeschreven status of persoonlijk charisma. Het komt regelmatig voor dat familieleden vanuit verschillende rollen controle kunnen uitoefenen (Mustakallio, Autio, & Zahra, 2002). Om het behoud van SEW te verzekeren is controle over het bedrijf zoals ze in deze dimensie is besproken een absolute noodzakelijkheid (Berrone et al., 2012).

De tweede dimensie bespreekt de sterke identificatie van familieleden met het familiebedrijf. De familiale eigenaar en het familiebedrijf zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Hierdoor wordt het bedrijf vaak beschouwd als een uitbreiding van de familie zelf door zowel interne als externe stakeholders. Dit heeft een weerslag op het interne beleid en op de manier waarop men omgaat met werknemers. Op extern vlak zal men, zoals reeds vermeld, veel aandacht schenken aan de reputatie van het bedrijf. Recent onderzoek toont aan dat deze verhoogde identificatie met de naam van het bedrijf zorgt voor hogere niveaus van sociaal verantwoord ondernemen (Berrone et al., 2010; Craig & Dibrell, 2006; Dyer Jr & Gibb, 2006).

De derde dimensie over bindende sociale banden handelt over de relaties die een bedrijf heeft. Deze relaties zijn niet beperkt tot enkel de familieleden, maar ook vertrouwde verkopers en leveranciers kunnen aanzien worden als familieleden (Uhlener, 2006). Familiebedrijven zijn vaak ook sterk ingeburgerd in de lokale gemeenschap en sponsoren activiteiten die gewaardeerd worden door de leden van die gemeenschap (Berrone et al., 2010). De reden hiervoor is vaak altruïstisch van aard en/of omdat men erkenning wil genieten voor vrijgevege daden (Schulze et al., 2003).

De vierde dimensie is emotionele aanhechting en dit betreft voornamelijk de rol van emoties binnen familiebedrijven. Aangezien familieleden een uitgebreider verleden hebben en meer gedeelde ervaringen, beïnvloeden deze de huidige activiteiten, gebeurtenissen en relaties (Eddleston & Kellermanns, 2007; Taguiri & Davis, 1996). Emoties en het bedrijfsleven zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden, vandaar dat ze ook het beslissingsproces beïnvloeden (Baron, 2008). De onderzoekers geven aan dat studies omtrent de impact van emoties en gevoelens in het bedrijfsleven, en meer specifiek in het kader van socio-emotionele welvaart, nog niet vaak het onderwerp zijn geweest van wetenschappelijk onderzoek. Deze dimensie is van voornaam belang om te snappen hoe, in bepaalde omstandigheden, familieleden ervoor opteren om altruïstisch met elkaar om te gaan (Schulze et al., 2003) en waarom ze meer op elkaar vertrouwen dan op niet-familiale werknemers (Cruz, Gomez-Mejia, & Becerra, 2010). Een ander belangrijk element bij deze dimensie is dat, in tegenstelling tot in niet-familiebedrijven waar zware conflicten meestal leiden tot het beëindigen van de tewerkstelling, men in familiebedrijven stukgelopen relaties voor een bepaalde termijn toch zal behouden in de hoop dat men, na verloop van tijd, de relatie terug kan herstellen (Berrone et al., 2012).

De laatste dimensie handelt over het reformeren van familiale banden door dynastieke opvolging, met andere woorden: het doorgeven van het familiebedrijf aan de volgende generaties. Volgens Zellweger et al. (2012) is dit één van de centrale aspecten van SEW. Onderzoek heeft aangetoond dat het doorgeven van het bedrijf aan de volgende generatie één van de belangrijkste doelstellingen is binnen familiebedrijven (Zellweger & Dehlen, 2012) en dat familiebedrijven hierdoor langere tijdsperspectieven hanteren (D. Miller & Le Breton-Miller, 2006; Sirmon & Hitt, 2003).

Tot slot stellen de onderzoekers dat dit perspectief over socio-emotionele welvaart het potentieel heeft om een dominante positie in te nemen in de literatuur omtrent familiebedrijven. Het houdt immers rekening met een verschil in risicoappetijt, het betreft niet-financiële facetten en argumenteert zowel de positieve als de negatieve gevolgen van die aspecten.

Hierdoor zou het SEW perspectief als een paraplu kunnen dienen waaronder alle bestaande en relevante theorieën over het unieke karakter van familiebedrijven kunnen worden ondergebracht. De onderzoekers geven echter ook toe dat er nog uitgebreid onderzoek dient gevoerd te worden over de verschillende aspecten en dimensies van de theorie over socio-emotionele welvaart (Berrone et al., 2012).

2.6 Social Identity Theory

In de studie van Block (2010) over de invloed van familiaal eigenaarschap op downsizing, stelt de onderzoeker vast dat er in familiebedrijven een sterkere mate van identificatie heerst van het management met de organisatie dan in niet-familiebedrijven. Om deze stelling te bevestigen maakt men in het onderzoek gebruik van de sociale identiteitstheorie van Ashforth en Mael (1989). Hierdoor kan deels het gedrag van managers en eigenaars binnen familiebedrijven worden verklaard.

De sociale identiteitstheorie gaat ervan uit dat mensen zichzelf classificeren in verschillende sociale categorieën. Hiertoe behoren geslacht, geloofsovertuiging, leeftijdsgroep en andere, maar voor deze studie is vooral organisationeel lidmaatschap van aanzienlijk belang. Mensen kunnen zichzelf dus in verschillende categorieën indelen en deze categorieën worden gedefinieerd door de eigenschappen die hun leden gemeenschappelijk hebben (Turner, 1985).

Sociale identificatie staat mensen toe zichzelf te definiëren en zichzelf een plaats te geven in de samenleving. Het kan deels een antwoord bieden op de vraag: "Wie ben ik?" (Stryker & Serpe, 1982). Een belangrijke opmerking hierbij is dat men zich enkel kan definiëren op basis van vergelijkingen met andere categorieën. Hiermee wordt bedoeld dat een indeling in een bepaalde categorie enkel werkt als er ook een tegenovergestelde categorie bestaat (Tajfel & Turner, 1985). Sociale identificatie wordt gezien als het persoonlijk ervaren van de successen en mislukkingen van de groep en vaak wordt de identificatie ook behouden in tijden van grote verliezen en lijden (Tajfel & Turner, 1985).

Organisationele identificatie is een specifieke vorm van sociale identificatie. De redenen waarom mensen zich gaan identificeren zijn verspreid: het kan gaan om een zoektocht naar betekenis, verbondenheid, zelfvertrouwen, verrijking of zelfs onsterfelijkheid (Denhardt, 1987; Fox, 1980; Katz & Kahn, 1978).

Organisationele identificatie mag echter niet verward worden met organisationele toewijding. Het is namelijk zo dat een werknemer heel toegewijd kan zijn aan de onderneming, maar zich daardoor niet sterk identificeert met die onderneming, omdat hij of zij de organisatie ziet als een instrument voor het verwezenlijken van persoonlijke carrièredoelstellingen. Indien een organisatie zich zou aanmelden die beter in staat is om deze doelen te verwezenlijken zou de werknemer in alle waarschijnlijkheid zonder veel aarzelen de overstap naar de andere onderneming maken. Een persoon die zich sterk identificeert met een organisatie zou dit niet doen, omdat hij of zij dan zware psychologische verliezen zou lijden (Levinson, 1970).

Belangrijke gevolgen van sociale identificatie met organisaties is de verhoogde steun en toewijding van mensen die zich effectief identificeren met het bedrijf. Het vergroot ook het groepsgevoel in de organisatie en dit kan leiden tot cohesie, samenwerking en altruïsme. Een ander gevolg is internalisatie, dit houdt in dat individuen de waarden, normen, gedragingen en attitudes van de groep gaan overnemen. Men kan besluiten dat sociale identiteit het cognitieve mechanisme vormt dat groepsgedrag mogelijk maakt (Ashforth & Mael, 1989; Tumer, 1982).

2.7 Waarom bedrijven downsizen

In de centrale onderzoeksvraag van deze studie wordt er naar een antwoord gezocht op de vraag of familiaal eigenaarschap een invloed heeft op de tewerkstelling tijdens de financiële crisis. Met andere woorden: Is het aantal ontslagen in familiebedrijven significant verschillend van het aantal ontslagen in niet-familiebedrijven tijdens de afgelopen crisis en indien dit het geval is, welke factoren zijn daar dan verantwoordelijk voor? Tot dusver is er in dit onderzoek nagegaan welke studies omtrent dit onderzoek er al gevoerd zijn. Vervolgens zijn de verschillen tussen familie- en niet-familiebedrijven op basis van verscheidene theorieën uiteengezet. In dit onderdeel wordt er gekeken naar de redenen waarom bedrijven downsizen met het oog op verder inzicht te bekomen in de factoren die in familiebedrijven een rol spelen bij downsizing.

Downsizing wordt in de wetenschappelijke studie van Budros (1999) als volgt gedefinieerd: "Downsizing is an organization's conscious use of permanent personnel reductions in an attempt to improve its efficiency and/or effectiveness." (Budros, 1999) Een belangrijke bemerking hierbij is dat men ervan uitgaat dat de personeelsreducties permanent zijn en dat ze dus niet dienen om het bedrijf in leven te houden tijdens economisch moeilijke tijden, om daarna terug mensen aan te nemen.

Er is reeds veel onderzoek gevoerd naar de gevolgen van downsizing en de resultaten tonen aan dat er zowel positieve als negatieve gevolgen aan downsize praktijken verbonden zijn. Wat betreft de positieve gevolgen kan men besluiten dat de techniek vooral geschikt is voor het verlagen van de operationele kosten, het elimineren van onnodige managementniveaus, het efficiënter maken van de bedrijfsoperaties, de globale effectiviteit van de onderneming te verhogen en tot slot bestaat het voornaamste voordeel uit een verhoging van de competitiviteit (Collins & Rodrik, 1991; McKinley et al., 1995; Neinstedt, 1989).

De negatieve gevolgen kunnen zich op hun beurt uiten in dalingen van werknemersloyaliteit, motivatie, moraal, productiviteit, winsten, aandelenprijzen en zelfs tot afnames van innovatie en kwaliteit (Cascio, 1993; De Meuse et al., 2004; Dougherty & Bowman, 1995; McKinley et al., 1995; Mishra et al., 1998). Er kan zich ook een stijging voordoen van de werklast en stress van werknemers. Aangezien een groot aantal werknemers werd afgedankt is het informele communicatie netwerk binnen bedrijven ook geschaad en hierdoor kunnen bedrijven onrechtstreeks moeilijkheden ondervinden om te leren en zich aan te passen aan veranderingen in de omgeving (Fisher & White, 2000; Lei & Hitt, 1995).

Uit de hoeveelheid van geargumenteerde positieve en negatieve gevolgen is het moeilijk om een conclusie te trekken over het effect van downsizing op de bedrijfsprestaties. Een studie van De Meuse et al. (2004) trachtte aan de hand van een lange termijn onderzoek meer duidelijkheid te scheppen omtrent dit onderwerp. Men onderzocht de ontslagratio's en werknemers niveaus van Fortune 100 bedrijven gedurende acht jaar, twee jaar voor en zes jaar na de aangekondigde ontslagen. Hiermee werden dan de financiële prestaties gedurende twaalf jaar mee vergeleken (twee jaar voor en negen jaar na de de ontslagperiode). Een soortgelijke methode zal in dit onderzoek ook nog gebruikt worden, mits aanpassingen om de prestaties tussen familie- en niet-familiebedrijven te vergelijken.

Uit de resultaten bleek dat bedrijven die zware inkrimpingen in het werknemersbestand hadden doorgevoerd het significant slechter deden tot twee jaar na de aankondiging ervan. Na het derde jaar kon men echter geen significante verschillen meer vaststellen in vergelijking met bedrijven die niet aan downsizing hadden gedaan. Wat betreft de schaal van de ontslagen stelde men vast dat bedrijven die een relatief klein aantal werknemers, minder of gelijk aan 3% van het totale werknemersbestand, hadden ontslaan het significant beter deden in het jaar van de aankondiging van de ontslagen. Na dit eerste jaar kon men echter weer geen significante verschillen meer vaststellen. Men kon wel aantonen dat bedrijven die een groot percentage van zijn werknemersbestand, meer dan 10%, op straat zette gedurende acht jaar na de aankondiging significant minder sterk presteerden dan bedrijven die minder ontslagen hadden doorgevoerd. Wat betreft de frequentie waarmee bedrijven downsizen, kon men concluderen dat bedrijven die vaker downsizen slechtere financiële prestaties leveren (De Meuse et al., 2004).

De conclusies die men uit het onderzoek van De Meuse et al. (2004) kan afleiden lijken eerder in de richting van de negatieve gevolgen van downsizing te wijzen. Men moet echter opmerken dat de slechtere prestaties enkel significant bleken in de eerste jaren na de ontslagen. Er kunnen ook geen oorzaak en gevolg conclusies getrokken worden. Men kan namelijk niet stellen dat downsizen de oorzaak is van slechte financiële prestaties. Het omgekeerde kan echter ook niet: slechte financiële prestaties zijn niet de oorzaak van de massale ontslagen die bedrijven doorvoeren. Men zal ook nooit kunnen onderzoeken hoe bedrijven die aan downsizing gedaan hadden, gepresteerd zouden hebben moesten ze dit niet gedaan hebben.

Belangrijkste conclusie die men wel kan maken is dat bedrijven die massale ontslagen hebben doorgevoerd, een aantal jaren nodig hebben om zich te herstellen van de negatieve gevolgen die ze hierdoor hebben opgelopen (De Meuse et al., 2004).

2.8 Unieke kenmerken van downsizing in familiebedrijven

Aan de hand van de theorieën die tot dusver in deze studie aan bod zijn gekomen kan men enkele assumpties maken over de tewerkstelling in familiebedrijven. Zo stelt men vast dat er in familiebedrijven meer belang wordt gehecht aan een lange termijn visie en aan de reputatie van het familiebedrijf. Rekening houdend met de negatieve impact van downsizing op de bedrijfsprestaties en de bedrijfsreputatie kan men hierdoor de assumptie maken dat werknemers in familiebedrijven meer baanzekerheid hebben dan werknemers in niet-familiebedrijven.

In een studie van Bassani et al. (2013) ging men deze stelling onderzoeken samen met de hypothese dat familiebedrijven gemiddeld een lager loon uitkeren dan niet-familiebedrijven. Men gaat aan de hand van data uit een 2000-tal Franse bedrijven een vergelijking proberen te maken tussen de lonen en het downsize gedrag tussen familie- en niet-familiebedrijven. De keuze voor Franse bedrijven is positief voor deze studie aangezien het belang van familiebedrijven in de Franse economie gelijkaardig is aan het belang van familiebedrijven voor de Belgische economie (Bloom & Van Reenen, 2007; Lambrecht & Molly, 2011). Overigens stelt men in dit recent onderzoek vast dat de onderzoeken van Stavrou, Kassinis en Filotheou (2006) en Block (2010), waar ook in deze studie naar verwezen wordt, bevestigen dat familiaal eigenaarschap inderdaad gepaard gaat met een lager niveau van downsizing.

De resultaten van het onderzoek van Bassani et al. (2013) tonen aan dat de gemiddelde uurlonen in familiebedrijven inderdaad lager liggen dan in niet-familiebedrijven. Het significante verschil blijft zelfs behouden wanneer men de resultaten aanpast voor variabelen zoals grootte en leeftijd van het bedrijf, aanwezigheid van een vakbondsvertegenwoordiger, beursgenoteerd zijn, het gebruik van innovatieve management praktijken en ICT.

De resultaten tonen ook aan dat wanneer familiebedrijven hun familiaal eigenaarschap verliezen, de lonen automatisch toenemen. Ook de omgekeerde stelling blijkt te kloppen, wanneer de familiale invloed in niet-familiebedrijven stijgt waardoor er een overgang plaatsvindt naar familiebedrijf, zullen werknemers een daling van hun lonen ervaren. Op basis van deze resultaten kan men dus besluiten dat de lonen in familiebedrijven lager liggen dan in niet-familiebedrijven (Bassanini et al., 2013).

Vervolgens is men gaan kijken naar de werkzekerheid binnen familiebedrijven. Op vlak van onvrijwillig baanverlies tonen de resultaten aan dat dit in familiebedrijven minder voorkomt dan in niet-familiebedrijven. Dit resultaat wijst dus in de richting van de hypothese die de onderzoekers voor ogen hadden, namelijk dat de lonen in familiebedrijven lager liggen, maar dat dit gecompenseerd wordt met meer baanzekerheid.

Deze hypothese wordt bevestigd door een ander resultaat waaruit blijkt dat wanneer familiebedrijven geconfronteerd worden met een negatieve economische schok, ze minder mensen zullen aannemen en minder snel hun toevlucht zullen zoeken naar inkrimpingen in het personeelsbestand dan niet-familiebedrijven. De stelling dat familiebedrijven dus meer baanzekerheid bieden dan hun niet-familiale tegenhangers lijkt dan ook bevestigd: wanneer familiebedrijven de tewerkstelling willen inperken zullen ze minder nieuwe mensen aannemen en zijn ze ook in mindere mate geneigd om in grote getallen werknemers te ontslaan (Bassanini et al., 2013).

2.9 Invloed van de raad van bestuur

De derde deelvraag handelt over de invloed van de raad van bestuur op het tewerkstellingsbeleid in familiebedrijven. De raad van bestuur vormt het belangrijkste mechanisme van de aandeelhouders om hun belangen te verdedigen. Tot de taken van de raad van bestuur behoren het benoemen, het evalueren, het compenseren en het controleren van het management. Een eerste belangrijke vraag die men zich moet stellen is of de raad van bestuur effectief een invloed heeft op de bedrijfsprestaties.

Perry en Shivdasani (2005) onderzochten deze kwestie en gingen de invloed van de raden van bestuur in slecht presterende bedrijven observeren. Gebruikmakend van een sample bestaande uit 94 bedrijven die geconfronteerd werden met dalende bedrijfsprestaties kon men vaststellen dat bedrijven waarin de raad van bestuur bestond uit een meerderheid van externe bestuurders, de waarschijnlijkheid veel groter is op operationele acties zoals het herstructureren van de activa, het ontslaan van werknemers en andere kostbesparende ingrepen. Dit onderzoek toont dus aan dat de manier waarop de raad van bestuur is samengesteld een grote invloed heeft op hoe deze zijn taken zal uitvoeren. Men concludeert dat de kans op verbeteringen in de bedrijfsprestaties hoger is in bedrijven dat effectief herstructureringen doorvoert en waar de raad van bestuur bestaat uit een meerderheid van externen (Perry & Shivdasani, 2005).

Ook Anderson en Reeb (2004) onderzochten de samenstelling van de raad van bestuur. De onderzoekers gingen zelfs een stap verder en probeerden een licht te doen schijnen op de invloed van familiaal eigenaarschap op de bedrijfsprestaties en de samenstelling van de raad van bestuur. In een voorgaand onderzoek van dezelfde onderzoekers stelde men vast dat familiebedrijven die deel uitmaken van de S&P 500 vaak betere boekhoudkundige en marktgebaseerde prestaties leveren dan niet-familiebedrijven. Hierdoor kan men besluiten dat familiaal eigenaarschap zorgt voor een vermindering van het management opportunisme (Anderson & Reeb, 2003).

In tegenstelling tot andere aandeelhouders zijn familiale eigenaars uniek in de zin dat ze hun belangen vaak in één enkel bedrijf hebben geïnvesteerd en dat deze bewaard blijven doorheen verschillende generaties binnen het bedrijf (Mackie, 2001). Familiale eigenaars hebben meestal genoeg macht om ervoor te zorgen dat hun belangen worden nagestreefd, maar deze liggen daarom niet altijd in lijn met de belangen van de andere aandeelhouders (Allen & Panian, 1982). Hierdoor kunnen belangenconflicten ontstaan tussen de familiale eigenaars en de minderheidsaandeelhouders. Dit is vergelijkbaar met de principaal-agent problemen die men in de agency theorie aantreft.

Aangezien er in familiebedrijven weinig governance mechanismen aanwezig zijn speelt de raad van bestuur een dermate belangrijke rol bij het stimuleren van de bedrijfsprestaties en het bevorderen van de belangen van alle aandeelhouders (Westphal & Zajac, 1995). Een effectieve raad van bestuur met familiaal eigenaarschap kan men enkel verkrijgen door een balans te vinden tussen de familiale belangen en de objectiviteit van externe bestuursleden (Anderson & Reeb, 2004). Onderzoek wijst uit dat de effectiviteit van de raad van bestuur in grote mate afhangt van de onafhankelijkheid van bestuursleden ten opzichte van het senior management. Onafhankelijke bestuurders kunnen op die manier een bijdrage leveren vanwege hun bedrijfsspecifieke expertise en hun objectiviteit. Dit minimaliseert de verankering van het management in het bedrijf en de uitbuiting van de minderheidsaandeelhouders (Dalton, Daily, Ellstrand, & Johnson, 1998).

Onafhankelijke bestuurders kunnen ook de bedrijfsprestaties doen toenemen door te voorkomen dat families de bedrijfsbronnen voor persoonlijke doeleinden gebruiken via overdreven compensatie, speciale dividenden of ongeoorloofde perquisites. Onafhankelijke bestuursleden kunnen ook eisen dat bepaalde subcomités worden opgericht. Tot deze comités behoren de audit-, benoemings- en remuneratiecomités (Schleifer & Vishny, 1986). Het voorgaande sluit vooral aan bij de negatieve benadering van de agency theorie in familiebedrijven. In dit onderzoek zijn er echter ook al andere benaderingen aangehaald die de familiale invloed in een positief daglicht stellen.

Tot deze behoren onder andere de positieve benadering van de agency theorie in familiebedrijven en de stewardship theorie. Het onderzoek van Anderson en Reeb (2004) erkent deze benaderingen en stelt dat stewardship gedrag in familiebedrijven kan leiden tot familieleden die zelf verlangen dat de raad van bestuur helpt in het beslissingsproces en het bepalen van de bedrijfsstrategie (L. Gomez-Mejia & Wiseman, 1997; Westphal & Zajac, 1995).

Bestuursleden kunnen in twee groepen worden onderverdeeld: interne en externe bestuurders (Hermalin & Weisbach, 2003). Interne bestuurders bestaan uit werknemers, gepensioneerde werknemers of familieleden van de werknemers van het bedrijf. Externe bestuurders kan men onderverdelen in aanverwante bestuurders en onafhankelijke bestuurders. De aanverwante bestuurders zijn geen werknemers, maar hebben of kunnen, in de toekomst zakelijke banden met de onderneming creëren (Daily, Johnson, Ellstrand, & Dalton, 1998). Vanwege hun belang om de zakelijke banden met het bedrijf te versterken zijn aanverwante bestuurders minder objectief en bijgevolg ook minder geschikt om hun taak als controleur van het management te vervullen (A. Klein, 1998).

Volgens de agency theorie kan men er dus van uitgaan dat aanverwante bestuurders de belangen van de meerderheidsaandeelhouders zullen bevorderen en weinig inbreng zullen hebben op vlak van controle van het management. Wanneer men daarentegen aanverwante bestuurders gaat bestuderen vanuit het perspectief van de stewardship theorie komt men tot geheel andere conclusies. Familieleden zullen vanuit deze theorie geen onderscheid maken tussen aanverwante en onafhankelijke bestuurders. Het aanstellen van bestuurders zal voor familieleden enkel tot doel hebben de kennis en expertise in de onderneming te maximaliseren. Zowel aanverwante als onafhankelijke bestuurders zullen vanuit dit standpunt enkel positieve bijdragen leveren aan het familiebedrijf (Anderson & Reeb, 2004).

De resultaten van het onderzoek tonen aan dat onafhankelijke bestuurders vaak het merendeel van de zetels (61.2%) in de raden van bestuur van niet-familiebedrijven innemen. In familiebedrijven is dit niet het geval (43.9%), hier nemen familieleden vaak zelf 20% van de bestuurszetels in beslag. Wat betreft de omvang van de raden van bestuur zelf, kan men geen significant onderscheid aantonen tussen familie- en niet familiebedrijven. Men stelt wel vast dat familiebedrijven gemiddeld beter presteren dan niet-familiebedrijven. In het onderzoek van Anderson en Reeb (2004) kon men geen significante relatie vaststellen tussen de samenstelling van de raad van bestuur en de bedrijfsprestaties. Men kon echter wel besluiten dat in bedrijven met familiaal eigenaarschap, onafhankelijke bestuurders wel een positief effect hebben op de bedrijfsresultaten (Anderson & Reeb, 2004).

Wat betreft het verschil tussen aanverwante en onafhankelijke bestuurders tonen de resultaten aan dat hoe meer aanverwante bestuurders er in de raad van bestuur zetelen, hoe slechter de bedrijfsresultaten. Daarmee wordt het perspectief van de agency theorie ondersteund en kan men stellen dat aanverwante bestuurders zich niet als stewards van het bedrijf gedragen, maar in realiteit hun eigen belangen voorop stellen. Hieruit volgt ook dat familieleden eerder voor aanverwante bestuursleden zullen kiezen om hun eigen belangen te verzekeren in plaats van die van het bedrijf. Dit stelt men ook vast wanneer men gaat kijken naar de familiale invloed op de aanstelling van onafhankelijke bestuurders. De resultaten tonen aan dat familiale invloed in het benoemingscomité ertoe zal leiden dat er minder onafhankelijke bestuursleden in de raad van bestuur zullen zetelen (Anderson & Reeb, 2004).

Uit het onderzoek van Anderson en Reeb (2004) kan men concluderen dat familiaal eigenaarschap in bedrijven ervoor zorgt dat er minder onafhankelijke bestuurders in de raad van bestuur zullen aangenomen worden, ondanks het feit dat er in familiebedrijven een positief verband is tussen de bedrijfsprestaties en een hogere mate van onafhankelijkheid in de raden van bestuur. Familiebedrijven met grotere aantallen van onafhankelijke bestuurders presteren over het algemeen beter dan niet-familiebedrijven en familiebedrijven waarvan het bestuur vooral is bezet met internen. De vaststelling die men in voorgaand onderzoek (Anderson & Reeb, 2003) maakte over het feit dat familiebedrijven globaal gezien betere financiële prestaties kunnen voorleggen dan niet-familiebedrijven is dan ook voornamelijk een gevolg van de goede prestaties van familiebedrijven met onafhankelijke besturen (Anderson & Reeb, 2004).

Wanneer men de samenstelling van de raad van bestuur meer in detail gaat analyseren, kan men concluderen dat familiebedrijven waarin de familiale invloed in de raad van bestuur groter is dan de invloed van onafhankelijke bestuurders, de bedrijfsprestaties significant slechter zijn dan in het omgekeerde geval waarin de onafhankelijke bestuurders een grotere invloed uitoefenen in de raad van bestuur dan de familiale bestuurders. Over het algemeen kan men aan de hand van dit onderzoek besluiten dat de agency verklaring voor de relatie tussen de familiale invloed en de samenstelling van de raad van bestuur klopt. Men kan er bijgevolg ook van uitgaan dat onafhankelijke bestuurders er wel degelijk toe in staat zijn om het opportunistisch gedrag van grote, controlerende aanheelhouders te verminderen. De kans blijft natuurlijk wel bestaande dat sommige families wel onafhankelijke bestuurders aanstellen vanwege hun expertise en objectiviteit om de financiële prestaties van het familiebedrijf te verbeteren. De stewardship theorie zal in bepaalde gevallen nog altijd gebruikt kunnen worden om familiaal gedrag binnen familiebedrijven te verklaren (Anderson & Reeb, 2004).

Men kan zich vervolgens de vraag stellen wat de invloed is van de raad van bestuur op beslissingen omtrent het ontslaan van werknemers. Alfred Yawson (2006) onderzocht deze relatie en stelde vast dat er drie belangrijke elementen zijn die bepalen hoe groot de invloed van de raad van bestuur is op dit soort beslissingen. Het gaat hierbij over de grootte van de raad van bestuur, de samenstelling ervan en de manier waarop bestuursleden gecompenseerd worden voor het vervullen van hun rol als bestuurder.

Men concludeerde dat de samenstelling van de raad van bestuur inderdaad een invloed heeft op het downsize gedrag binnen bedrijven. Men stelde onder meer vast dat wanneer de raad van bestuur groot is, de kans kleiner is dat men inkrimpingen in het personeelsbestand zal doorvoeren in een bedrijf. Hiermee liggen de resultaten in lijn met voorgaande onderzoeken waarin men een inverse relatie vaststelden tussen de marktwaardering van een bedrijf en de grootte van de raad van bestuur (Mak & Kusnadi, 2005; Yermack, 1996).

Wat betreft de samenstelling van de raad van bestuur wordt de stelling bevestigd dat externe bestuursleden een significante invloed hebben op het beslissingsproces binnen bedrijven. De studie toont namelijk aan dat beslissingen omtrent afdankingen positief gerelateerd zijn met het aantal externe bestuurders in een bedrijf. Men kan hier uit afleiden dat er een groter aantal externe bestuurders in een bedrijf nodig is om herstructureringsbeslissingen te nemen wanneer men geconfronteerd wordt met prestatieproblemen. Deze vaststelling stemt ook overeen met de aanbevelingen in het Cadbury rapport en de 'Higgs review' (Cadbury, 1992; Higgs, 2003).

Tot slot vond men ook een positief verband tussen de remuneratie van bestuursleden en de kans op ontslagen ten gevolge van dalingen van de bedrijfsprestaties. Men kan hieruit concluderen dat aandeelhouders ervoor moeten zorgen dat bestuurders op een gepaste manier gecompenseerd worden voor hun diensten zodat ze gemotiveerd zijn om moeilijke beslissingen te nemen wanneer dat nodig is. In het onderzoek maakt men wel de bemerking dat overgaan op ontslagen niet in alle gevallen waarde zal creëren.

Van den Heuvel, Van Gils en Voordeckers (2006) hebben onderzoek gevoerd naar de verschillende rollen die de raad van bestuur in kleine en middelgrote familiebedrijven kan innemen. Bestuursrollen worden in dit onderzoek gedefinieerd als de geaggregeerde taken van het bestuur die men kan identificeren of afleiden uit verschillende theorieën. Tot deze theorieën behoren onder andere de agency, stewardship en de resource based view theorie die ook in deze studie al uitgebreid aan bod kwamen. Bestuurstaken omvatten de verschillende activiteiten die het bestuur uitvoert.

Belgische kleine en middelgrote familiebedrijven vervullen twee belangrijke rollen: een controle en een diensten rol. De controle rol ligt grotendeels in lijn met de agency theorie die stelt dat de raad van bestuur verantwoordelijk is voor de controle van het management en de familiale eigenaars.

Andere taken die onder de controle rol vallen zijn het beschermen van de belangen van de minderheidsaandeelhouders (Pearce II & Zahra, 1992), het benoemen van de CEO en het bepalen van diens loon (Johnson, Ellstrand, & Daily, 1996) en het goedkeuren van managementbeslissingen en de implementatie ervan controleren (Hillman, Cannella, & Paetzold, 2000). De service rol valt in lijn met verschillende theorieën. Tot de belangrijkste taken binnen de diensten rol behoren het vertegenwoordigen van de belangen van het bedrijf in de gemeenschap, het leveren van ceremoniële plechtigheden ten dienste van het bedrijf (Pearce II & Zahra, 1992), hulp bieden bij het verkrijgen van toegang tot essentiële bronnen en netwerken (Finkelstein & Hambrick, 1996), advies geven aan de CEO en de top managers en het op touw zetten van een bedrijfsstrategie (Johnson et al., 1996).

Volgens de CEO's van kleine en middelgrote familiebedrijven is vooral de dienstenrol van essentieel belang. Uit voorgaand onderzoek is echter duidelijk dat ook de controlerol belangrijk is vanwege het potentieel voor altruïstisch gedrag en familiale verankering (Lubatkin et al., 2005; Schulze et al., 2003). De CEO's zijn ook van mening dat de prestaties van de raden van bestuur in zowel de controle als de dienstenrol voor verbetering vatbaar zijn. Zo zou, op vlak van het regelen van opvolging, het evalueren van het management, het bouwen van organisationele reputatie en het leveren van strategisch advies, de raad van bestuur efficiënter moeten zijn. De onderzoekers besluiten wel dat er omtrent deze uitspraken nog verder onderzoek vereist is (Voordeckers, Van Gils, & Van den Heuvel, 2007).

2.10 Conclusie & hypotheses

In dit hoofdstuk werd er een kader geschetst voor de verschillen tussen familie- en niet-familiebedrijven en welke aspecten een rol spelen bij de tewerkstelling. In deze paragraaf zullen de belangrijkste conclusies op een rij worden gezet en de hypotheses worden opgesteld, die in het volgende hoofdstuk getoetst zullen worden. Deze hypotheses bevatten de kern van wat er in het empirisch onderzoek onderzocht dient te worden. De resultaten die hieruit volgen zouden een antwoord moeten geven op de centrale onderzoeksvraag.

In de probleemstelling werd de vaststelling gedaan dat familiebedrijven een belangrijke rol spelen in de economie en dat ze bijgevolg ook een aanzienlijke bron van werkgelegenheid vormen (Lambrecht & Molly, 2011). Vanuit deze stelling rees de vraag of er een verschil is op vlak van tewerkstelling tussen familie- en niet-familiebedrijven. Om deze vraag te beantwoorden werd een uiteenzetting gedaan van de verschillen tussen familie- en niet-familiebedrijven met belangrijke aandacht voor de verschillen op vlak van tewerkstelling.

Zo wordt eigenbelang in familiebedrijven geminimaliseerd door ouderlijk altruïsme en de familiale banden die het gevoel van een gedeelde identiteit en een gemeenschappelijk verleden versterken (Fama & Jensen, 1985; Ouchi, 1980). Er dient echter wel te worden opgemerkt dat naarmate het familiebedrijf groeit men op de limieten van altruïsme stuit en dat er zich alsnog free riding problemen kunnen voordoen (Karra, Tracey, & Phillips, 2006).

Er werd ook vastgesteld dat men in familiebedrijven doorgaans meer begaan is met de werknemers dan in niet-familiebedrijven (de Ia Cruz Déniz Déniz & Suárez, 2005). Men vond ook bewijs voor het feit dat familiebedrijven een groter belang hechten aan de bedrijfsreputatie dan niet-familiebedrijven. Hierdoor kan men ervan uitgaan dat familiebedrijven minder snel reputatieschadende handelingen zullen uitvoeren. Voorbeeld van zo een handeling is het gelijktijdig ontslaan van een groot aantal werknemers (Block, 2010). Deze stelling werd bevestigd door een ander onderzoek waarin men ook concludeerde dat familiebedrijven minder snel werknemers ontslaan dan niet-familiebedrijven (Stavrou et al., 2007).

Aansluitend bij deze conclusie kan de eerste hypothese worden opgesteld. Zoals reeds vermeld is het doel van deze studie te onderzoeken wat de verschillen zijn tussen familie- en niet-familiebedrijven op vlak van tewerkstelling tijdens de recente financiële crisis. In de literatuurstudie zijn we te weten gekomen wat deze verschillen zijn en hoe ze de bedrijven beïnvloeden. In het empirisch onderzoek wordt onder andere onderzocht of deze stellingen kloppen wanneer ze worden getoetst voor Belgische bedrijven tijdens de crisis. Aan de hand van de eerste hypothese zal dan ook de juistheid getest worden van de stelling dat familiebedrijven minder snel werknemers ontslaan.

Hypothese 1: Er is een negatieve relatie tussen familiaal eigenaarschap en de kans op downsizing.

Vanuit het perspectief van de resource based view theorie kan men vaststellen dat familiebedrijven unieke bronnen hebben die onder andere het downsize gedrag van familiebedrijven kunnen verklaren (Habbershon & Williams, 1999). 'Familiness' vormt hierbij één van de belangrijkste bronnen die een competitief voordeel levert aan familiebedrijven. Werknemers in familiebedrijven zouden meer gemotiveerd zijn dan werknemers in niet-familiebedrijven en familiale eigenaars en werknemers zouden bereid zijn om grotere opofferingen te maken om te slagen binnen het bedrijf (Dyer Jr & Gibb, 2006). Het lange termijn perspectief dat in familiebedrijven gehanteerd wordt zorgt er bovendien voor dat ze in familiebedrijven betere relaties kunnen uitbouwen met klanten, leveranciers en banken (Le Breton-Miller & Miller, 2006).

De stewardship theorie gaat ervan uit dat familiale eigenaars intrinsiek gemotiveerd zijn en dat er vervolgens geen opportunistisch gedrag in familiebedrijven plaatsvindt. Onderzoek toont aan dat stewardship gedrag leidt tot betere bedrijfsprestaties (Eddleston & Kellermanns, 2007). Value commitment zou een belangrijke factor zijn die leidt tot stewardship gedrag. In familiebedrijven zou value commitment van familieleden hoger zijn dan die van werknemers in niet-familiebedrijven (Davis et al., 2010).

De autonomie van een CEO is een andere factor die bepalend is voor stewardship gedrag binnen bedrijven. Onderzoek toont aan dat hoe meer autonomie een CEO heeft, hoe groter de kans is dat deze zich als een steward van het bedrijf zal gedragen (Henssen et al., 2014).

Wat betreft de theorie over socio-emotionele welvaart kan men concluderen dat er zowel positieve als negatieve gevolgen verbonden zijn met het behoud van de socio-emotionele welvaart.

Tot de negatieve gevolgen behoren, onder andere: risicoaversie, nepotisme en strategische stagnatie (Bertrand & Schoar, 2006; Bloom & Van Reenen, 2007; Mehrotra et al., 2011; Schulze et al., 2003; Schulze et al., 2001; Volpin, 2002). Men stelt ook vast dat wanneer men zich in familiebedrijven te fel focust op het behoud van de socio-emotionele welvaart, dit negatief is voor de ondernemingsgeest (Schepers et al., 2013). De positieve gevolgen bestaan uit het verkrijgen van trouwe handelspartners en het verbeteren van de bedrijfsprestaties (Cennamo et al., 2012; Kellermanns et al., 2012; D. Miller & le Breton-Miller, 2005). Volgens een ander, recent onderzoek is de theorie over socio-emotionele welvaart multidimensioneel en kan men alle dimensies samenbrengen onder de term 'FIBER'. Het gaat hierbij over **f**amiliale controle en invloed, **i**dentificatie met het bedrijf door familieleden, **b**indende sociale banden, **e**motionele aanhechting en het **r**eformeren van de sociale banden door dynastieke opvolging (Berrone et al., 2012).

De laatste theorie handelde over sociale identificatie en hieruit kan men besluiten dat organisationele identificatie goed is voor bedrijven. Wanneer werknemers zich sterk met het bedrijf identificeren zal hun toewijding en hun steun ten opzichte van de leidinggevendenden binnen het bedrijf toenemen. Het vergroot ook het groepsgevoel binnen de organisatie, hetgeen kan leiden tot cohesie, samenwerking, altruïsme en internalisatie (Ashforth & Mael, 1989).

Voor deze theorieën zullen er geen hypotheses worden opgesteld. Het doel van dit onderzoek is namelijk niet om de correctheid van deze theorieën empirisch te testen. Ze dienen enkel om een kader te schetsen over de verschillen tussen familie- en niet-familiebedrijven en om een duidelijk beeld te vormen over waarom familiebedrijven een verschillende aanpak hanteren op vlak van de behandeling van hun werknemers en vooral over het verschil in downsize gedrag. Aan de hand van de informatie die deze theorieën ons verschaffen kunnen betere hypotheses worden opgesteld en kunnen de resultaten beter geïnterpreteerd worden. De besproken theorieën hebben dus een belangrijk aandeel in het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag.

Wat betreft de gevolgen van inkrimpingen in het personeelsbestand kan men de volgende besluiten trekken. De techniek is vooral geschikt voor het verlagen van de operationele kosten, het elimineren van onnodige managementniveaus, het efficiënter maken van de bedrijfsoperaties, de globale effectiviteit van de onderneming verhogen en tot slot bestaat het voornaamste voordeel uit een verhoogde competitiviteit (Collins & Rodrik, 1991; McKinley et al., 1995; Neinstedt, 1989).

De negatieve gevolgen kunnen zich op hun beurt uiten in dalingen van werknemersloyaliteit, motivatie, moraal, productiviteit, winsten, aandelenprijzen en zelfs tot afnames van innovatie en kwaliteit (Cascio, 1993; De Meuse et al., 2004; Dougherty & Bowman, 1995; McKinley et al., 1995; Mishra et al., 1998). Er kan zich ook een stijging voordoen van de werklast en stress van werknemers (Fisher & White, 2000; Lei & Hitt, 1995).

Wat betreft de algemene bedrijfsprestaties moet men er rekening mee houden dat bedrijven die massale ontslagen hebben doorgevoerd een aantal jaren nodig hebben om zich te herstellen van de negatieve gevolgen die ze hierdoor hebben opgelopen (De Meuse et al., 2004). Wanneer men zich specifiek op familiebedrijven gaat concentreren kan men besluiten dat er in familiebedrijven minder snel werknemers worden ontslaan, maar dat deze verhoogde werkzekerheid gepaard gaat met een lager loon (Bassanini et al., 2013).

Ook op basis van deze stelling kan men een hypothese opstellen. In het empirisch gedeelte kan er immers worden nagegaan wat de gevolgen zijn van zware inkrimpingen op de financiële prestaties. De hypothese die hieruit volgt kan als volgt worden geformuleerd:

Hypothese 2: Er is een negatieve relatie tussen bedrijven die in de eerste jaren van de crisis zware inkrimpingen in het personeelsbestand hebben doorgevoerd en de financiële prestaties in de daaropvolgende jaren.

Tot slot werd in de literatuurstudie gekeken naar wat de invloed van de raad van bestuur is op het downsize gedrag van familiebedrijven. Uit meerdere onderzoeken is gebleken dat de samenstelling van de raad van bestuur hier een heel belangrijke rol in speelt en vooral dat het aantal externen die in het bestuur zetelen van groot belang is. Zo hebben onafhankelijke bestuurders een positieve invloed op de bedrijfsprestaties binnen familiebedrijven. De familiale invloed in het benoemingscomité hindert wel de aanstelling van onafhankelijke bestuurders (Anderson & Reeb, 2004).

Onderzoek toont aan dat de samenstelling van de raad van bestuur ook een invloed heeft op beslissingen omtrent inkrimpingen in het personeelsbestand. Men kan besluiten dat hoe meer leden de raad van bestuur telt, hoe kleiner de kans is op dergelijke ingrepen. Men toonde ook aan dat het aantal externen dat in de raad van bestuur zetelt, positief gerelateerd is aan beslissingen omtrent afdankingen (Yawson, 2006).

Een andere vaststelling was dat de kans op verbeteringen in de bedrijfsprestaties hoger is in bedrijven dat effectief herstructureringen doorvoert en waar de meerderheid van de bestuursleden externen zijn. Een belangrijke conclusie is dus dat de samenstelling van de raad van bestuur een effect heeft op de bedrijfsprestaties en de beslissingen die genomen worden (Perry & Shivdasani, 2005).

Wat betreft de familiale invloed besluiten Anderson en Reeb (2004) dat men een effectieve raad van bestuur met familiaal eigenaarschap enkel kan verkrijgen door een balans te vinden tussen de familiale belangen en de objectiviteit van externe bestuursleden. Deze effectiviteit hangt in grote mate af van de onafhankelijkheid van de bestuursleden. De best presterende familiebedrijven zijn meestal die waar er in de raad van bestuur een meerderheid van onafhankelijke bestuursleden zetelt.

De raad van bestuur oefent ook een invloed uit op beslissingen omtrent het gelijktijdig ontslaan van grote aantallen werknemers. Yawson (2006) stelde drie belangrijke elementen vast die hiertoe bijdragen, het gaat om de grootte van de raad van bestuur, de samenstelling ervan en de manier waarop de bestuursleden gecompenseerd worden. In een verwant onderzoek stelde men vast hoe meer leden een raad van bestuur telt, hoe kleiner de kans op beslissingen omtrent ontslagen. Er bestaat ook een positief verband tussen de remuneratie van bestuurders en de kans op downsizing bij dalingen in de bedrijfsprestaties.

De Bel-First database van Bureau van Dijk geeft slechts beperkte informatie over de raad van bestuur in bedrijven. Men kan namelijk wel informatie krijgen over welke personen er in het bestuur zetelen, maar niet over het feit of het dan gaat over interne of externe bestuursleden. Dit zou echter wel handmatig kunnen worden opgezocht, maar door de grote hoeveelheid van bedrijven die in de data zijn opgenomen zou dit onbegonnen werk zijn. Gelukkig kan men wel makkelijk informatie bekomen over het aantal leden in het bestuur en het management van een bedrijf. Hierdoor kan er wel getest worden of er in bedrijven met grote besturen inderdaad minder snel zal worden overgegaan op ontslagen. Bijgevolg kan de volgende hypothese worden opgesteld:

Hypothese 3: Er is een negatief verband tussen het aantal leden in de raad van bestuur en beslissingen omtrent inkrimpingen in het personeelsbestand.

Hoofdstuk 3. Empirisch onderzoek

In dit hoofdstuk wordt er nagegaan of de resultaten van de literatuurstudie standhouden wanneer ze empirisch worden getest. Men zal merken dat ook dit hoofdstuk is onderverdeeld in verschillende paragrafen. In deze paragraaf wordt de methode van informatievergaring besproken en wordt er uitgelegd hoe de rest van het onderzoek er zal uitzien. In de volgende paragraaf worden de hypothesen geformuleerd die onderzocht zullen worden. Vervolgens zullen de variabelen en de gebruikte modellen om de hypothesen te testen verklaard worden. Er zal ook bijkomende informatie gegeven worden over hoe de data met het statistische programma IBM SPSS Statistics 22 verwerkt zullen worden. Tot slot zullen de resultaten van het empirisch onderzoek worden besproken en in een conclusie gebundeld worden.

3.1 Steekproef

Er is reeds vermeld dat het empirisch onderzoek zal worden uitgevoerd door gebruik te maken van data van Belgische bedrijven. Deze data zal afkomstig zijn van de Bel-first database van Bureau van Dijk. Aangezien de verschillen tussen familie- en niet-familiebedrijven worden getoetst, dienen er zowel familie- als niet-familiebedrijven in de database worden opgenomen. Alvorens deze data kan worden verzameld dienen de twee soorten bedrijven duidelijk gedefinieerd te worden.

In de literatuurstudie werd reeds een definitie van familiebedrijven aangehaald, het belangrijkste element in deze definitie is de aanwezigheid van een dominante coalitie. Om familiebedrijven uit een database met meer dan een half miljoen bedrijven te filteren zijn er echter meer en concretere criteria nodig.

In een wetenschappelijk artikel van Westhead en Cowling (1998) dat handelt over het onderzoeken van familiebedrijven, werden een aantal elementen aangegeven die het meest voorkomen in familiebedrijven.

- De leidinggevende personen binnen het bedrijf beschouwen dit zelf als een familiebedrijf.
- Meer dan 50% van de aandelen zijn eigendom van familieleden.
- Het management team bestaat voor het merendeel uit familieleden.
- De volgende generatie van de familie heeft het eigenaarschap van het bedrijf overgenomen.

Het onderzoek toonde ook enkele belangrijke kenmerken van familiebedrijven aan. Zo stelde men vast dat gemiddeld gezien, familiebedrijven ouder zijn dan niet-familiebedrijven. Familiebedrijven komen in het algemeen meer voor in landbouw-, bosbouw- en visvangst-sectoren. Ze zijn ondervertegenwoordigd in het bank- en verzekeringswezen en over het algemeen de zakelijke dienstverlening sector. Belangrijk kenmerk van familiebedrijven is ook dat ze gemiddeld minder werknemers hebben en dat de omzet lager ligt dan in niet-familiebedrijven (Westhead & Cowling, 1998).

Een andere, meer recente studie van Stockmans, Lybaert en Voordeckers (2010) voerde ook onderzoek naar familiebedrijven. Bijgevolg moesten de onderzoekers ook hier een duidelijke omschrijving geven voor welke bedrijven de status van familiebedrijven kregen. De kenmerken in deze studie komen grotendeels overeen met die uit het onderzoek van Westhead en Cowling (1998).

Bedrijven worden als familiebedrijf bestempeld indien ze aan de volgende voorwaarden voldoen:

- De CEO beschouwt het bedrijf als familiebedrijf.
- De familie bezit minstens 50% van de aandelen van het bedrijf.
- Het aantal werknemers is lager dan 250.
- Omzet is lager dan €50 miljoen.
- Het balanstotaal is lager dan €43 miljoen.

In deze studie zullen de laatste vier kenmerken gebruikt worden om familiebedrijven uit de dataset te filteren. Het eerste kenmerk kan oorspronkelijk niet gebruikt worden om data te bekomen, omdat er geen soortgelijke filter bestaat in de Bel-First database. Op deze manier werden er voor de jaren 2008 tot en met 2013 financiële data verzameld voor een 900-tal familiebedrijven. Om fouten te vermijden is er een voorkeur om ervoor te zorgen dat de data 'balanced' is. Dit wil zeggen dat de data van ieder bedrijf voor ieder jaar beschikbaar is en dat er dus geen ontbrekende cijfergegevens zijn voor bepaalde jaren. Omdat er heel wat bedrijven zijn met ontbrekende data voor sommige jaren of variabelen blijven er na het balanced maken van de dataset nog 358 zogezegde familiebedrijven over.

De gehanteerde criteria kunnen echter niet beletten dat er toch niet-familiebedrijven in de data worden opgenomen die beschouwd worden als zijnde wel een familiebedrijf. Vaak is er maar één aandeelhouder in het bedrijf en zijn er verder geen familieleden bij het bedrijf betrokken.

Zo zijn bijvoorbeeld bepaalde vrije beroepen zoals dokters in de data opgenomen, omdat ze in theorie voldoen aan alle criteria, maar men in werkelijkheid niet kan spreken over een bedrijf waarin de familiale invloed van groot belang is. Om dit soort fouten uit de data te mijden zijn er nog een aantal bijkomstige controles gedaan om te garanderen dat de opgenomen familiebedrijven wel degelijk familiebedrijven zijn. Ieder bedrijf werd daarom individueel onderzocht en de familiebedrijven die uiteindelijk zijn opgenomen in deze studie, voldoen allemaal aan minstens één van de volgende twee bijkomstige criteria:

- Op de website wordt het bedrijf geprofileerd als familiebedrijf.
- Eén familienaam komt meermaals voor in het management of in het bestuur.

Op basis van deze twee bijkomstige criteria werd er vastgesteld dat van de 345 bedrijven, er 115 zijn die met zekerheid als familiebedrijf kunnen worden bestempeld. Uit de overige 230 bedrijven werd een selectie gemaakt van 74 bedrijven die met zekerheid als niet-familiebedrijf kunnen beschouwd worden.

Om de data van de niet-familiebedrijven te bekomen werd er gezocht naar actieve, Belgische, beursgenoteerde bedrijven. De Belfirst database leverde 208 resultaten op en na verwerking voor balanced data werd dit aantal gehalveerd. Natuurlijk is een beursnotering geen garantie voor het uitsluiten van familiebedrijven, integendeel, veel beursgenoteerde bedrijven zijn familiebedrijven. Daarom werd ook hier ieder bedrijf individueel gecontroleerd op enkele criteria die ook in de selectie van de familiebedrijven gehanteerd werden. Zo werd er ondermeer nagegaan of het bedrijf zich op de website profileerde als familiebedrijf. Indien de oprichter of een familielid van de oprichter van het bedrijf nog altijd de leiding in handen heeft wordt dit aanzien als een familiebedrijf. Een voorbeeld hiervan is Colruyt, waar Jef Colruyt, de kleinzoon van de oprichter Frans Colruyt, CEO is van het bedrijf.

Aangezien beursgenoteerde bedrijven verplicht zijn om veel transparanter te zijn in verband met het publiceren van informatie, werd er gebruik gemaakt van de aandeelhouderstructuur om te kijken in hoeverre men kan praten over een familiale invloed in een bedrijf. Indien een familie een meerderheid heeft van de aandelen werd het bedrijf ook bestempeld als familiebedrijf. Op deze manier werden er in de selectie van 104 beursgenoteerde bedrijven, 33 familiebedrijven en 71 niet-familiebedrijven gesorteerd.

3.2 Variabelen

In deze paragraaf worden de verschillende variabelen besproken die gebruikt worden in het onderzoek. De variabelen kunnen worden onderverdeeld in drie categorieën: de afhankelijke, de onafhankelijke en de controlevariabelen. De afhankelijke variabele is de variabele waar het onderzoek rond draait, deze wordt gemeten en geobserveerd. Er zal worden nagegaan of deze afhankelijke variabele beïnvloed wordt door de onafhankelijke variabelen. In dit onderzoek is de layoff ratio de afhankelijke variabele. De layoff ratio bestaat uit het gemiddeld aantal ontslagen in de periode van 2008 tot en met 2013. Er werd berekend hoeveel werknemers er jaarlijks ontslagen of aangenomen werden en hier werd vervolgens een jaarlijks gemiddelde van berekend. Om ervoor te zorgen dat er geen verschil is tussen bedrijven met veel of weinig werknemers werd dat gemiddelde omgezet in een percentage.

De onafhankelijke variabele is een binaire maatstaf waarin familiebedrijven een waarde één (1) toegewezen krijgen en niet-familiebedrijven de waarde nul (0). Deze variabele dient om de eerste hypothese te testen, namelijk of er een verband is tussen het familiaal eigenaarschap en de layoff ratio. Een soortgelijke onafhankelijke variabele is de binaire variabele waar beursgenoteerde variabelen de waarde één (1) toegewezen krijgen en niet-beursgenoteerde de waarde nul (0). Dit kan mogelijk bijkomende inzichten leveren. Een derde onafhankelijke variabele is de binaire maatstaf waarin bedrijven die gemiddeld gezien een toename zagen van hun personeelsbestand een waarde één (1) toegewezen krijgen en bedrijven waarbij een daling werd vastgesteld, de waarde nul (0). Ook hiermee kan de eerste hypothese getest worden. Een laatste onafhankelijke variabele is het aantal leden in het bestuur en management. Hiermee kan de tweede hypothese getest worden.

De bedrijfsprestaties werden als controlevariabelen gebruikt. Reden hiervoor is om na te gaan of de layoff ratio al dan niet werd beïnvloed door de financiële prestaties. Het gaat hierbij over de return on assets (ROA) en de return on equity (ROE). ROA wordt berekend door de nettowinst te delen door het totaal van de activa, de ROE door de nettowinst te delen door het totale eigen vermogen. Ieder van deze maatstaven werden voor 6 jaar berekend, van 2008 tot en met 2013 en vervolgens werd er een gemiddeld afgeleid van deze 6 jaren. Het is dit gemiddelde dat telkens als controlevariabele zal gebruikt worden. Een andere controlevariabele is de leeftijd van het bedrijf. Dit is niet de leeftijd van het bedrijf vandaag, maar wel de leeftijd van het bedrijf aan het einde van het jaar 2013. De variabele is berekend door het aantal jaar te tellen tussen 31 december 2013 en het oprichtingsjaar van het bedrijf.

3.3 Beschrijvende statistieken

In deze paragraaf wordt er een beschrijvende analyse gegeven van de primaire variabelen. In de volgende tabel kan men zien hoeveel familiebedrijven en hoeveel niet-familiebedrijven er in de studie zijn opgenomen. Men kan vaststellen dat er in totaal 291 bedrijven werden opgenomen in de data en dat de onderverdeling tussen familie- en niet-familiebedrijven gelijk verdeeld is.

Tabel 1: Verdeling steekproef (familiebedrijven en niet-familiebedrijven)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ,0	144	49,5	49,5	49,5
1,0	147	50,5	50,5	100,0
Total	291	100,0	100,0	

In tabel 2 kan men zien hoe de verdeling is tussen bedrijven die op de beurs genoteerd zijn en bedrijven waarbij de aandelen niet publiek verhandelbaar zijn.

Tabel 2: Verdeling steekproef (beursgenoteerd en niet-beursgenoteerd; familie- en niet-familiebedrijven)

			BINAIRE VARIABELE (Beursgenoteerd= 1; Niet-beursgenoteerd= 0)		Total
			,0	1,0	
BINAIRE VARIABELE (BESTEMPELT ZICHZELF ALS FAMILIEBEDRIJF FAM=1; NIET-FAM=0)	,0	Count	74	70	144
		% within BINAIRE VARIABELE	51,4%	48,6%	100,0%
	1,0	Count	114	33	147
		% within BINAIRE VARIABELE	77,6%	22,4%	100,0%
Total		Count	188	103	291
		% within BINAIRE VARIABELE	64,6%	35,4%	100,0%

Uit de gegevens van tabel 2 kan men vaststellen dat de data van niet-familiebedrijven gelijk verdeeld is over beursgenoteerde en niet-beursgenoteerde familiebedrijven. Wat betreft de familiebedrijven kan men opmerken dat er met de gehanteerde onderzoeksmethode relatief weinig beursgenoteerde familiebedrijven gevonden zijn. Dit aantal wordt wel min of meer gecompenseerd door de hoeveelheid niet-beursgenoteerde familiebedrijven.

In tabel 3 wordt er gekeken naar de verdeling tussen bedrijven waarvan het werknemersbestand is toegenomen en bedrijven waarvan het werknemersbestand is afgenomen. Om dit cijfer te bekomen werd er een gemiddelde genomen van de jaarlijkse evolutie van het aantal werknemers in ieder bedrijf over de periode tussen 2008 en 2013. Bijgevolg werd er verdeling gemaakt waarbij de bedrijven die een positieve evolutie hadden (met andere woorden: gemiddeld gezien een stijging in het personeelsbestand), het cijfer 0 toegewezen kregen en bedrijven met een negatieve evolutie het cijfer 1.

Tabel 3: Verdeling steekproef (daling of stijging werknemersbestand; familie- en niet-familiebedrijven)

			Binaire Variabele (Stijging=0 of Daling=1) werknemersbestand		Total
			0	1	
BINAIRE VARIABELE (BESTEMPELT ZICHZELF ALS FAMILIEBEDRIJF FAM=1; NIET-FAM=0)	,0	Count	76	68	144
		% within BINAIRE VARIABELE	52,8%	47,2%	100,0%
	1,0	Count	79	68	147
		% within BINAIRE VARIABELE	53,7%	46,3%	100,0%
Total		Count	155	136	291
		% within BINAIRE VARIABELE	53,3%	46,7%	100,0%

De gegevens van deze tabel tonen aan dat bij de onderzochte familiebedrijven en niet-familiebedrijven er meer bedrijven zijn waarin het personeelsbestand is toegenomen (53.3%) dan dat er bedrijven zijn waarbij er een daling kan worden vastgesteld (46.7%). Ondanks dat deze cijfers nog uitvoerig dienen te worden getoetst, kan er wel worden vastgesteld dat het aantal bedrijven met een daling in het aantal werknemers relatief kleiner is bij de groep van de familiebedrijven (46.3%) dan bij de niet-familiebedrijven (47.2%). Deze vaststelling zou erop kunnen wijzen dat de gemaakte hypothesen mogelijk zouden kunnen kloppen, namelijk dat familiebedrijven minder snel mensen ontslaan dan niet-familiebedrijven. Merk echter op dat het verschil tussen de twee soorten bedrijven zeer miniem is.

Wat betreft de verdeling over de sectoren zijn er ook enkele belangrijke observaties. In tabel 4 zijn er 21 verschillende secties opgenomen op basis van NACE-BEL 2008 codes. Op basis van deze codes kan men de activiteiten van ondernemingen classificeren. De bedrijven die zijn opgenomen in de database zijn verspreid over 15 van de 21 verschillende secties.

Tabel 4: Verdeling steekproef over verschillende sectoren.

			BINAIRE VARIABELE (BESTEMPELT ZICHZELF ALS FAMILIEBEDRIJF FAM=1; NIET- FAM=0)		Total
			,0	1,0	
Sector	Administratieve en ondersteunende diensten	Count	2	6	8
		% within BINAIRE VARIABELE	1,4%	4,1%	2,7%
	Bouwnijverheid	Count	15	25	40
		% within BINAIRE VARIABELE	10,4%	17,0%	13,7%
	Distributie van water; afval- en afvalwaterbeheer en sanering	Count	0	1	1
		% within BINAIRE VARIABELE	0,0%	0,7%	0,3%
	Exploitatie van en handel in onroerend goed	Count	5	1	6
		% within BINAIRE VARIABELE	3,5%	0,7%	2,1%
	Financiële activiteiten en verzekeringen	Count	16	11	27
		% within BINAIRE VARIABELE	11,1%	7,5%	9,3%
	Groot- en detailhandel; reparatie van auto's en motorfietsen	Count	26	52	78
		% within BINAIRE VARIABELE	18,1%	35,4%	26,8%
	Industrie	Count	36	25	61
		% within BINAIRE VARIABELE	25,0%	17,0%	21,0%
	Informatie en communicatie	Count	12	5	17
		% within BINAIRE VARIABELE	8,3%	3,4%	5,8%
	Kunst, amusement en recreatie	Count	1	0	1
		% within BINAIRE VARIABELE	0,7%	0,0%	0,3%

Landbouw, bosbouw en visserij	Count	0	1	1
	% within BINAIRE VARIABELE	0,0%	0,7%	0,3%
Overige diensten	Count	0	1	1
	% within BINAIRE VARIABELE	0,0%	0,7%	0,3%
Productie en distributie van elektriciteit, gas, stoom en gekoelde lucht	Count	2	2	4
	% within BINAIRE VARIABELE	1,4%	1,4%	1,4%
Verschaffen van accomodatie en maaltijden	Count	9	2	11
	% within BINAIRE VARIABELE	6,3%	1,4%	3,8%
Vervoer en opslag	Count	7	10	17
	% within BINAIRE VARIABELE	4,9%	6,8%	5,8%
Vrije beroepen en wetenschappelijke en technische activiteiten	Count	13	5	18
	% within BINAIRE VARIABELE	9,0%	3,4%	6,2%
Total	Count	144	147	291
	% within BINAIRE VARIABELE	100,0%	100,0%	100,0%

Op basis van deze tabel kan men vaststellen dat ongeveer 70% van de bedrijven opgenomen in deze studie actief zijn in 4 sectoren. Het gaat hierbij over de bouwsector (13,7%), de groot- en detailhandel (26,8%), de industrie (21%) en de financiële sector (9,3%). Wat betreft de verdeling tussen familie- en niet-familiebedrijven kan men zien dat familiebedrijven vooral aanwezig zijn in de bouwnijverheid (17%), de groot- en detailhandel; reparatie van auto's en motorfietsen (35,4%) en de industrie (17%). De niet-familiebedrijven treft men voornamelijk aan in de bouwsector (10,4%), de financiële sector (11,1%), de groot- en detailhandel; reparatie van auto's en motorfietsen (18,1%), de industrie (25%) en de informatie en communicatie sector (8,3%).

De financiële crisis zou sommige sectoren zwaarder beïnvloed kunnen hebben dan andere. Daarom is het belangrijk om ook hier aandacht aan te besteden. Om dit te doen werd er een variabele gemaakt waarin bedrijven worden onderverdeeld in de vier meest voorkomende sectoren. De variabele noemt 'MainSector' en deze variabele kent de waarde 1 toe aan bedrijven die actief zijn in de Groot- en detailhandel; reparatie van auto's en motorfietsen; de waarde 2 aan bedrijven die actief zijn in de industrie; de waarde 3 aan bedrijven die actief zijn in de financiële sector en de waarde 4 aan bedrijven die in de bouwsector opereren. Bedrijven die in andere sectoren actief zijn krijgen geen waarde en zullen als missing value worden voorgesteld. In de volgende 2 tabellen wordt kort de verdeling van deze variabelen gepresenteerd.

Tabel 5: Aantal geldige cases in variabele MainSector

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
BINAIRE VARIABELE (BESTEMPELT ZICHZELF ALS FAMILIEBEDRIJF FAM=1; NIET-FAM=0) * MainSector	206	70,8%	85	29,2%	291	100,0%

Op basis van deze tabel kan men zien dat 70,8% van de bedrijven opgenomen in deze studie, actief is één van de 4 sectoren die deel uitmaken van de variabele 'MainSector'. 85 bedrijven zijn actief in andere sectoren en worden beschouwd als missing value. Deze bedrijven vormen vaak een te kleine groep om besluiten te kunnen trekken over een specifieke sector.

Tabel 6: Verdeling steekproef Mainsector en Binaire variabele (FAM/Niet-FAM)

		MainSector				Total	
		1,00	2,00	3,00	4,00		
BINAIRE VARIABELE (BESTEMPELT ZICHZELF ALS FAMILIEBEDRIJF FAM=1; NIET-FAM=0)	,0	Count	26	36	16	15	93
		% within MainSector	33,3%	59,0%	59,3%	37,5%	45,1%
Total	1,0	Count	52	25	11	25	113
		% within MainSector	66,7%	41,0%	40,7%	62,5%	54,9%
Total		Count	78	61	27	40	206
		% within MainSector	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Aan de hand van deze tabel kan men zien dat sommige sectoren gedomineerd worden door familiebedrijven (groot- en detailhandel en bouwsector). In de financiële sector en de industrie is de verdeling minder gespreid.

De volgende tabel geeft een overzicht van de belangrijkste statistieken van de gebruikte variabelen. De layoff ratio, de gemiddelde ROA, de gemiddelde ROE en het aantal leden in de raad van bestuur en management zijn aangepast voor uitschieters. Dit wil zeggen dat waarden die zodanig groot of klein zijn dat ze de gemiddelden te sterk aantasten als missing value worden opgegeven. Daarom staat bij iedere variabele het aantal cases dat werd opgenomen. Voor de layoff ratio zijn er bij de niet-familiebedrijven 128 van de 144 cases opgenomen. Dit wil zeggen dat er 16 uitschieters uit de data verwijderd zijn. Wat betreft de variabele over leeftijd zijn er geen uitschieters vastgesteld. Dit komt omdat op vlak van leeftijd alle bedrijven tussen de 5 en de 150 jaar oud zijn en er geen uitzonderlijk hoge waarden opgenomen zijn die het gemiddelde abnormaal sterk kan beïnvloeden.

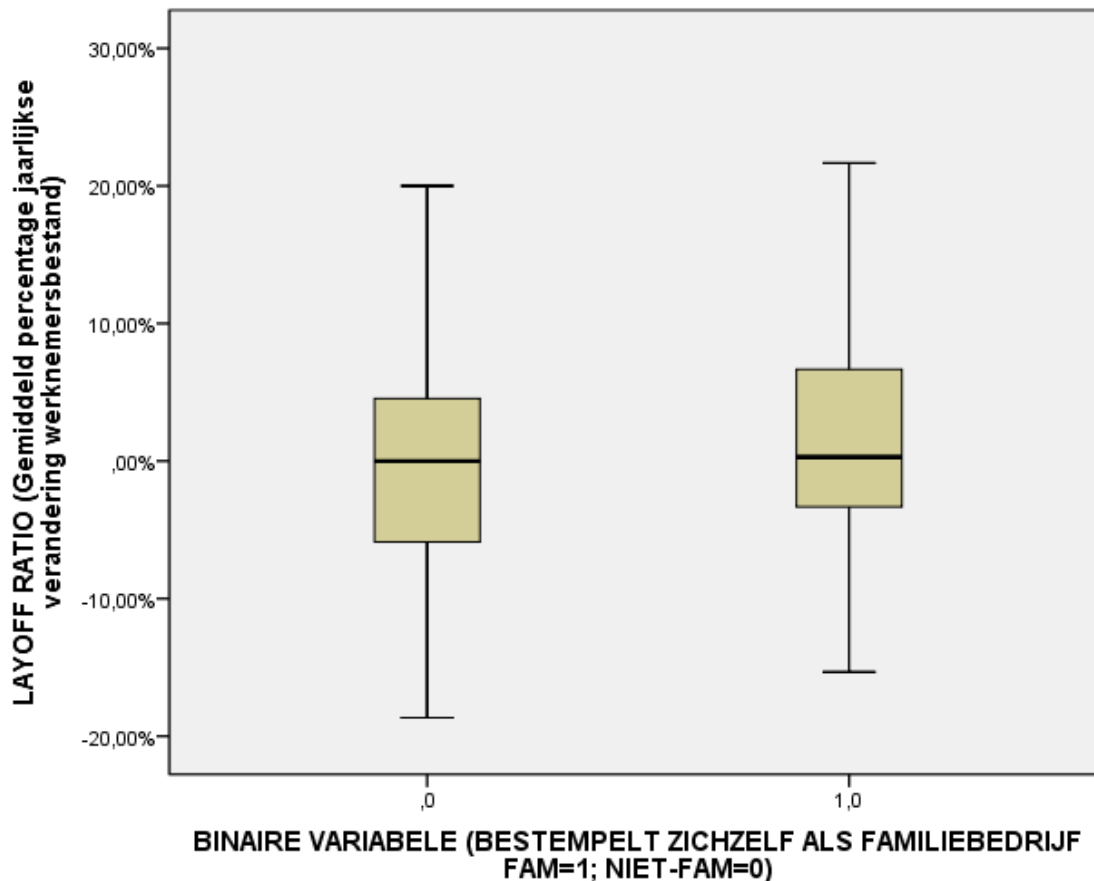
Tabel 7: Belangrijkste statistieken voor gebruikte variabelen

BINAIRE VARIABLE (BESTEMPELT ZICHZELF ALS FAMILIEBEDRIJF FAM=1; NIET-FAM=0)		LAYOFF RATIO (Gemiddeld percentage jaarlijkse verandering werknemersbestand)	Leeftijd	Gemiddelde ROA	Gemiddelde ROE	Aantal leden van het bestuur en management
,0	N	128	144	120	110	141
	Mean	-0,2381%	28,74	2,0039%	5,7451%	14,28
	Median	0,0000%	18,00	1,9745%	5,5542%	6,00
	Std. Deviation	8,12098%	28,973	4,54174%	12,89007%	15,049
	Minimum	-18,67%	5	-9,24%	-21,61%	1
	Maximum	20,00%	150	13,16%	37,44%	57
1,0	N	129	147	124	120	144
	Mean	1,8895%	30,32	2,5033%	6,8185%	8,53
	Median	0,3004%	23,00	2,1997%	6,1160%	3,00
	Std. Deviation	7,80559%	25,227	3,57869%	10,48741%	11,423
	Minimum	-15,34%	5	-5,92%	-16,40%	1
	Maximum	21,67%	150	11,72%	32,59%	53
Total	N	257	291	244	230	285
	Mean	0,8298%	29,54	2,2577%	6,3052%	11,38
	Median	0,0807%	21,00	2,1583%	5,9381%	4,00
	Std. Deviation	8,01980%	27,110	4,08003%	11,68458%	13,624
	Minimum	-18,67%	5	-9,24%	-21,61%	1
	Maximum	21,67%	150	13,16%	37,44%	57

In deze tabel kan men opmerken dat de gemiddelde leeftijd van familiebedrijven (30) iets hoger is dan de gemiddelde leeftijd van niet-familiebedrijven (29). Een variabele waarin het verschil wat groter is, is de variabele over het aantal leden dat in het bestuur en het management zetelen. In familiebedrijven bedraagt dit aantal gemiddeld 9 leden, terwijl dit bij niet-familiebedrijven gemiddeld 14 leden is. De overige variabelen worden aan de hand van boxplots nader bekeken.

De volgende figuur toont de boxplot van de layoff ratio. Aan de hand van deze figuur is het gemakkelijker om de verdeling van de data te interpreteren.

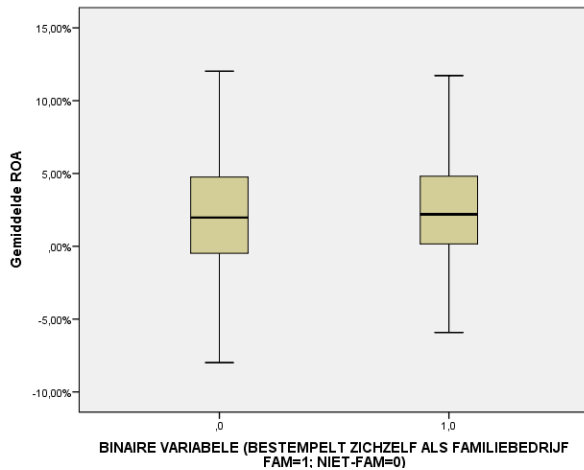
Figuur 2: Boxplot layoff ratio



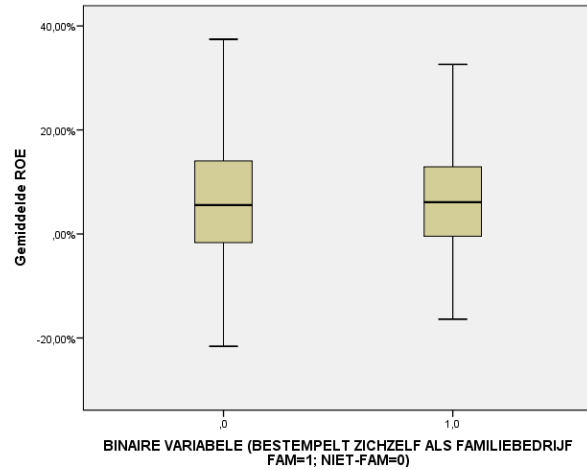
In deze tabel kan men zien dat de layoff ratio voor familiebedrijven (rechts) iets hoger is dan die voor niet-familiebedrijven (links). Gemiddeld genomen liggen er bij familiebedrijven meer cases boven de mediaan dan eronder, bij niet-familiebedrijven is het net omgekeerd. Dit resultaat duidt er ook op dat de eerste hypothese zou kunnen kloppen. Het is echter wel de vraag of de familiale invloed significant is.

Wat betreft de controlevariabelen van de financiële prestaties kan men ook kleine verschillen waarnemen tussen familie- en niet-familiebedrijven. Uit tabel 5 op de vorige bladzijde kan men afleiden dat de gemiddelde ROA en ROE telkens iets hoger zijn bij familiebedrijven dan bij niet-familiebedrijven. In figuren 3 en 4 worden de boxplots weergegeven van deze twee variabelen.

Figuur 3: Boxplot gemiddelde ROA



Figuur 4: Boxplot gemiddelde ROE



Met deze figuren is het kleine verschil in de gemiddelde waarden nauwelijks zichtbaar. Wat wel opvalt is dat de waarden van familiebedrijven telkens meer geconcentreerd zijn in vergelijking met die van de niet-familiebedrijven. Dit kan er op duiden dat familiebedrijven meer constant zijn en meer op elkaar lijken wat financiële prestaties betreft dan niet-familiebedrijven. Merk op dat ook deze vaststellingen onderdeel uitmaken van de beschrijvende statistiek en dat er buiten het meedelen van deze observaties geen besluiten kunnen genomen worden. In de volgende paragraaf wordt er getest op correlaties tussen de verschillende variabelen.

3.4 Correlaties

In deze paragraaf zal er een overzicht worden gegeven van de correlaties tussen de verschillende variabelen. Er wordt gebruik gemaakt van een betrouwbaarheid van 95% of een p-waarde van 5%. Dit significantieniveau wordt ook gebruikt in de meeste studies die in de literatuurstudie werden behandeld. Om de correlatie te toetsen wordt er gebruikt gemaakt van de Spearman's rho correlatietest. Dit is een niet-parametrische test wat wil zeggen dat de er geen gebruik gemaakt wordt van de absolute waarde van de variabelen, maar dat er een rangorde wordt toegekend en bijgevolg gekeken wordt naar de relatieve waarden. Hierdoor hoeven de waarden van de variabelen niet normaal verdeeld te zijn, iets wat bij parametrische testen wel het geval is. In tabel 6 worden de resultaten van de Spearman's rho correlatietest weergegeven.

In de cellen kunnen telkens drie waarden worden afgelezen: de correlatiecoëfficiënt tussen twee variabelen, de bijhorende p-waarde en het aantal cases dat men heeft gebruikt. Wat betreft de eerste hypothese toont de test aan dat er geen significante relatie is tussen familiaal eigenaarschap en de kans op ontslagen in een bedrijf. De p-waarde is wel 0,09 en om significant te zijn zou deze kleiner moeten zijn dan 0,05 of 0,01. De correlatiecoëfficiënt van 0,106 duidt er dus wel op dat de richting van de eerste hypothese klopt. Er zal een diepgaande regressieanalyse nodig zijn om de hypothese al dan niet te aanvaarden of te verwerpen. Er is wel een significant, negatief verband tussen familiaal eigendom en het aantal leden van het bestuur en management. Dit duidt er dus op dat familiebedrijven gemiddeld genomen inderdaad minder leden hebben in het bestuur en het management dan niet-familiebedrijven.

Er is ook een significant, positief verband tussen de layoff ratio en de financiële controlevariabelen. Men kan dus veronderstellen dat wanneer een bedrijf goede financiële prestaties kan voorleggen, dit een positief effect heeft op het werknemersbestand. Met andere woorden, de kans is groter dat er nieuwe mensen zullen worden aangenomen dan dat er mensen zullen worden ontslagen.

Een andere belangrijke, significante relatie is die tussen de layoff ratio en het aantal leden in het bestuur en het management. Deze is namelijk negatief, wat er op wijst dat hoe meer leden er in het bestuur en het management zetelen, hoe lager de layoff ratio en dus hoe groter de kans dat mensen ontslagen worden. Dit spreekt de tweede hypothese tegen, maar dit kan het gevolg zijn van het gebrek aan informatie over de samenstelling van het bestuur. Er werd namelijk ook vastgesteld dat het aantal externe bestuurders wel positief gerelateerd is aan downsize beslissingen.

Deze stelling wordt tevens ook bevestigd door de significante, positieve relatie tussen de binaire variabele die aangeeft of er gemiddeld een stijging of een daling in het personeelsbestand is en de variabele over het aantal leden in het bestuur en het management. Merk op dat een daling in het werknemersbestand de waarde 1 krijgt, vandaar dat het verband in dit geval positief is. Het zou kunnen dat grotere besturen opgenomen in deze studie, ook relatief meer externe bestuurders hebben waardoor de kans op beslissingen omtrent ontslagen toeneemt.

Tot slot kan men ook vaststellen dat er een significante, positieve relatie is tussen de twee financiële controlevariabelen. De correlatiecoëfficiënt is gelijk aan 0,786 wat er op wijst dat de relatie heel sterk is. Dit is een te verwachten vaststelling aangezien zowel het rendement op activa (ROA) als het rendement op eigen vermogen (ROE) beide indicatoren zijn die aangeven in welke mate investeringen geld opbrengen in de onderneming. Beide worden ze veel gebruikt om een oordeel te vellen over de financiële gezondheid van bedrijven. Het is dan ook te verwachten dat wanneer één van beide variabelen positief is, de andere een soortgelijk resultaat zal aangeven. Het enige element dat voor een beduidend verschil tussen deze twee variabelen kan zorgen, is het gebruik van schulden door de onderneming. Wanneer de onderneming veel gebruik maakt van schulden om investeringen te financieren, zal de ROE stijgen in verhouding tot de ROA, omdat het eigen vermogen relatief kleiner wordt.

Tabel 8: Overzicht resultaten Spearman's rho correlatietest

Spearman's rho	BINAIRE VARIABELE (BESTEMPELT ZICHZELF ALS FAMILIEBEDRIJF FAM=1; NIET-FAM=0)	Binaire Variabele (Stijging=0 of Daling=1) werknemersbestand	LAYOFF RATIO (Gemiddeld percentage Jaarlijkse verandering werknemersbestand)	Leeftijd	Gemiddelde ROA	Gemiddelde ROE	Aantal leden van het bestuur en management
	1,000						
Correlation Coefficient							
Sig. (2-tailed)							
N	291						
Binaire Variabele (Stijging=0 of Daling=1) werknemersbestand		1,000					
Correlation Coefficient							
Sig. (2-tailed)							
N	291						
LAYOFF RATIO (Gemiddeld percentage jaarlijkse verandering werknemersbestand)			1,000				
Correlation Coefficient							
Sig. (2-tailed)							
N	257						
Leeftijd				1,000			
Correlation Coefficient							
Sig. (2-tailed)							
N	291			291			
Gemiddelde ROA					1,000		
Correlation Coefficient							
Sig. (2-tailed)							
N	242			242	242		
Gemiddelde ROE						1,000	
Correlation Coefficient							
Sig. (2-tailed)							
N	230			230	211	230	
Aantal leden van het bestuur en management							1,000
Correlation Coefficient							
Sig. (2-tailed)							
N	285			285	237	225	285

3.5 Multicollineariteit

Alvorens er hypothesen getoetst kunnen worden is het belangrijk om rekening te houden met het concept van multicollineariteit. Dit concept zorgt er namelijk voor dat resultaten verkeerd geïnterpreteerd worden, omdat twee of meer onafhankelijke variabelen gecorreleerd zijn. Dit maakt het moeilijker om nulhypothesen te verwerpen. Om voor multicollineariteit te controleren wordt er een VIF test gedaan op de afhankelijke variabele (layoff ratio). De resultaten van deze test worden gepresenteerd in tabel 9.

Tabel 9: Overzicht resultaten VIF test

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 BINAIRE VARIABELE (BESTEMPELT ZICHZELF ALS FAMILIEBEDRIJF FAM=1; NIET-FAM=0)	,867	1,153
BINAIRE VARIABELE (Beursgenoteerd= 1; Niet-beursgenoteerd= 0)	,302	3,308
Binaire Variabele (Stijging=0 of Daling=1) werknemersbestand	,955	1,047
Leeftijd	,555	1,803
Gemiddelde ROA	,447	2,239
Gemiddelde ROE	,471	2,122
Aantal leden van het bestuur en management	,278	3,600

De waarden onder 'Tolerance' tonen het percentage aan van de variantie van de afhankelijke variabele dat niet wordt uitgelegd door andere onafhankelijke variabelen. Dit ligt in dit geval dus tussen de 27,8% en de 95,5%. In wetenschappelijke studies worden vaak verschillende grenzen gebruikt om aan te tonen of er sprake is van multicollineariteit of niet. Aangezien deze percentages zo hoog zijn kan men er in dit geval van uit gaan dat er hier geen sprake is van multicollineariteit. De resultaten voor de VIF (variance inflation factor) waarden bevestigen deze stelling. Sommige onderzoeken zetten een maximum grens voor deze waarden op 10, anderen op 5, maar geen enkel onderzoek zal bij de hoogste waarde uit deze test (3,600) uitgaan van multicollineariteit.

3.6 Verdeling variabelen

Naast het probleem van multicollineariteit dient er ook gekeken te worden naar de verdeling van de variabelen. Reden hiervoor is dat afhankelijk van hoe de variabelen verdeeld zijn, er bepaalde testen wel of niet kunnen worden uitgevoerd. Meestal gaan parametrische testen uit van een normale verdeling. Indien de variabelen niet normaal verdeeld zijn zullen er niet-parametrische testen uitgevoerd worden om de hypothesen te toetsen. In de volgende tabel worden de resultaten gepresenteerd van een test die controleert op een normaal verdeling.

Tabel 10: Resultaten test normaal verdeling

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
LAYOFF RATIO (Gemiddeld percentage jaarlijkse verandering werknemersbestand)	,118	205	,000	,941	205	,000
Gemiddelde ROA	,154	205	,000	,882	205	,000
Gemiddelde ROE	,181	205	,000	,788	205	,000
Aantal leden van het bestuur en management	,225	205	,000	,813	205	,000
Leeftijd	,213	205	,000	,792	205	,000

Uit de resultaten van deze test kan men zien dat geen enkele variabele normaal verdeeld is aangezien het significantie niveau telkens gelijk is aan 0. Om te kunnen spreken over een normaal verdeling zou de p-waarde groter of gelijk aan 0,05 moeten zijn. Op basis van deze resultaten weten we dat de hypothesen getest moeten worden aan de hand van niet-parametrische testen.

3.7 Multivariate analyse

In dit deel zal een multivariate analyse uitgevoerd worden om de hypothesen te toetsen. Dit onderzoek draait rond het idee dat familiebedrijven minder snel werknemers ontslaan dan niet-familiebedrijven. Maar zoals in de literatuurstudie werd vastgesteld zijn er verschillende factoren die dit kunnen beïnvloeden, daarom zullen er in dit gedeelte uitgebreide regressies uitgevoerd worden.

Herinner dat er drie hypothesen zijn die getoetst moeten worden:

Hypothese 1: Er is een negatieve relatie tussen familiaal eigenaarschap en de kans op downsizing.

Hypothese 2: Er is een negatieve relatie tussen bedrijven die in de eerste jaren van de crisis zware inkrimpingen in het personeelsbestand hebben doorgevoerd en de financiële prestaties in de daaropvolgende jaren.

Hypothese 3: Er is een negatief verband tussen het aantal leden in de raad van bestuur en beslissingen omtrent inkrimpingen in het personeelsbestand.

Om de eerste hypothese te testen wordt er gebruik gemaakt van binomiale logaritmische regressie. De keuze voor dit soort regressie ligt bij het feit dat de afhankelijke variabele hierbij de vorm kan aannemen van een dummy variabele. Bij een logaritmische regressie is het ook niet noodzakelijk dat er een lineaire relatie bestaat tussen de afhankelijke en de onafhankelijke variabele(n). Een belangrijke vereiste bij dit soort regressies is dat er genoeg cases zijn opgenomen. In de dataset die hier gebruikt wordt is dat het geval. Het doel van een logaritmische regressie is om aan de hand van enkele onafhankelijke variabelen de kans te bepalen dat de afhankelijke variabele een bepaalde dummy-waarde aanneemt. In dit geval wordt er dus een poging gedaan om de kans te bepalen dat een bedrijf ontslagen zal doorvoeren, afhankelijk van enkele gegevens over de familiale eigendom, leeftijd, aantal leden in het bestuur en management en financiële gegevens.

De regressie die voor de eerste hypothese zal gebruikt worden ziet er als volgt uit:

$$\text{Logit [p(BINVAR(STIJGING/DALING))]} = a + b_1(\text{BINFAM}) + b_2(\text{LnLeeftijd}) + b_3(\text{GemROA}) + b_4(\text{GemROE}) + b_5(\text{AantalledenBESTMNGT}) + b_6(\text{MainSector})$$

De resultaten van de regressie worden op de volgende pagina's besproken.

Tabel 11: Model Summary (hypothese 1)

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	192,515 ^a	,105	,141

De cijfers in de twee laatste kolommen van de bovenstaande tabel tonen aan hoe sterk de relatie is tussen de voorspellers en de voorspelling van het model. De Nagelkerke R kwadraat bedraagt voor dit model 14,1%. Dit wil zeggen dat 14,1% van de variantie van de afhankelijke variabele verklaard wordt door dit model. Dit is een laag cijfer wat erop duidt dat het model misschien toch niet geschikt is om te voorspellen of bedrijven gaan downsizen.

Een alternatieve statistiek die aanduidt of het model gebruikt kan worden om voorspellingen te maken is de Hosmer en Lemeshow test. Als bij deze test de significantie groter is dan 0,05 betekent dit dat de nulhypothese niet kan worden verworpen. De nulhypothese gaat er van uit dat er geen verschil is tussen de geobserveerde en de door het model voorspelde waarden. De resultaten van de Hosmer en Lemeshow test worden weergegeven in de onderstaande tabel.

Tabel 12: Resultaten Hosmer en Lemeshow test (hypothese 2)

Step	Chi-square	df	Sig.
1	8,571	8	,380

De Hosmer en Lemeshow statistiek in dit model is gelijk aan 0,380. Dit is boven de grenswaarde van 0,05 wat erop wijst dat het model wel een goede fit is.

De laatste en meest belangrijke statistiek om te controleren of dit model goed genoeg is om voorspellingen te maken is de Wald statistiek in de tabel met de variabelen die deel uitmaken van de vergelijking. De p-waarde van de toets geeft aan of de variabele een significante bijdrage levert aan het model. De resultaten van deze toets worden in de onderstaande tabel gepresenteerd.

Tabel 13: Variabelen in de vergelijking (hypothese 1)

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95% C.I. for EXP(B)	
							Lower	Upper
Step 1 ^a								
BINAIREVARIABLEBES TEMPELTZICHZELFALS AMILIEBEDRIJFFAM1NIE TFAM0(1)	-,250	,373	,450	1	,502	,779	,375	1,617
BINAIREVARIABLEBeur s genoteerd1 Nietbeursge noteerd0	,323	,617	,274	1	,601	1,381	,412	4,624
GemiddeldeROA	-,043	,076	,322	1	,571	,958	,825	1,112
GemiddeldeROE	-,043	,028	2,472	1	,116	,958	,907	1,011
Aantalledenvanhetbestuu renmanagement	,021	,023	,860	1	,354	1,021	,977	1,067
InLeeftijd	,055	,281	,039	1	,844	1,057	,609	1,833
MainSector	,148	,155	,911	1	,340	1,159	,856	1,571
Constant	-,605	,949	,406	1	,524	,546		

Uit deze tabel kan men afleiden dat geen enkele variabele significant wordt geacht om een bijdrage te leveren aan het voorspellend karakter van het model. Op basis van deze gegevens kan men de eerste hypothese niet bevestigen.

Om de tweede hypothese te testen werden er enkele nieuwe variabelen aangemaakt. De bedrijven die tijdens de eerste twee periodes na de crisis ontslagen hebben doorgevoerd zullen in een binaire variabele 'BINVAR.LAYOFFBEGIN' de waarde 1 krijgen, andere bedrijven zullen de waarde 0 krijgen. Dit is de afhankelijke variabele binnen deze regressie. Wat betreft de onafhankelijke variabelen zullen in deze regressie de financiële maatstaven gebruikt worden. Er wordt van de laatste twee periodes een gemiddelde gemaakt van de ROA (GEMROAEINDE), de ROE (GEMROEEINDE), de winst (GEMWINSTEINDE) en de current ratio (GEMCURRENTRATIOEINDE). Ook deze nieuwe variabelen werden getest en vrijgemaakt van uitschieters. Als controlevariabelen zal opnieuw de leeftijd, de sector en ook de binaire variabelen over de familiale invloed en de beursnotering gebruikt worden.

Alvorens ook hier een binomiale logaritmische regressie wordt uitgevoerd is het interessant om aan de hand van een univariate niet-parametrische test te kijken naar de tweede hypothese. Deze test noemt de Mann-Whitney U test en aangezien het gaat over een niet-parametrische test wil dit zeggen dat de data niet normaal verdeeld hoeft te zijn. De Mann-Whitney U test wordt gebruikt om de verschillen te vergelijken tussen twee onafhankelijke groepen. In het geval van de tweede hypothese wordt er dus nagegaan of er een significant verschil is in de bedrijfsprestaties tussen bedrijven die ontslagen hebben doorgevoerd in de beginjaren van de crisis en bedrijven waarin het personeelsbestand is toegenomen in diezelfde periode.

Om deze test uit te voeren dienen er een aantal voorwaarden vervuld te zijn. Dit is nodig om er zeker van te zijn dat de data geschikt is voor deze test. Een eerste assumptie is dat de afhankelijke variabele een ordinale of een continue variabele moet zijn. In dit geval is de afhankelijke een continue variabele over de financiële prestaties van het bedrijf. Aangezien er telkens maar één afhankelijke variabele gebruikt kan worden, zal deze test meermaals moeten worden uitgevoerd om de significantie van alle financiële waardemeters te toetsen. Een tweede assumptie is dat de onafhankelijke variabele moet bestaan uit twee categorische, onafhankelijke groepen. In dit geval bestaan de twee groepen uit bedrijven die ontslagen hebben doorgevoerd en bedrijven waarin het werknemersbestand is toegenomen tijdens de beginjaren van de crisis. De derde voorwaarde houdt in dat de observaties onafhankelijk moeten zijn. Eén bedrijf mag dus niet in de twee groepen voorkomen, maar dat is iets wat in dit geval sowieso niet kan voorkomen. De resultaten van deze test worden in de volgende alinea's besproken.

Tabel 14: Ranks Mann-Whitney U test (gemiddelde ROA einde crisis)

	BINVAR.LAYOFFBEGIN	N	Mean Rank	Sum of Ranks
GEMROAEINDE	,0000000000000000	75	62,05	4654,00
	1,0000000000000000	44	56,50	2486,00
	Total	119		

Herinner dat de voor de binaire variabele de groep waarin het aantal werknemers is afgenomen gekenmerkt wordt door het getal 1 en de groep waarin het werknemersbestand tijdens de beginjaren van de crisis is toegenomen gekenmerkt wordt door het getal 0. Uit de resultaten van de bovenstaande tabel kan men afleiden dat in bedrijven die ontslagen hebben doorgevoerd het rendement op activa lager is dan in bedrijven met een stijgend personeelsbestand. Dit resultaat ligt bijgevolg in lijn met de hypothese. De teststatistiek zal echter uitmaken of het verschil significant is en dus of de hypothese mag worden aanvaard of moet worden verworpen.

Tabel 15: Test Statistic Mann-Whitney U test (gemiddelde ROA einde crisis)

	GEMROAEIN DE
Mann-Whitney U	1496,000
Wilcoxon W	2486,000
Z	-,848
Asymp. Sig. (2-tailed)	,397

Uit deze tabel kan men waarnemen dat het verschil niet significant is aangezien de p-waarde van 0,397 de limietwaarde van 0,05 overschrijdt. Zoals eerder vermeld kunnen ook de andere financiële maatstaven op deze manier getest worden.

Tabel 16: Test Statistic Mann-Whitney U test (gemiddelde ROE einde crisis)

	GEMROEEIN DE
Mann-Whitney U	1493,000
Wilcoxon W	2483,000
Z	-,274
Asymp. Sig. (2-tailed)	,784

Tabel 17: Test Statistic Mann-Whitney U test (gemiddelde Current Ratio einde crisis)

	GEMCURRE NTRATIOEIN DE
Mann-Whitney U	5453,000
Wilcoxon W	10013,000
Z	-1,036
Asymp. Sig. (2-tailed)	,300

Tabel 18: Test Statistic Mann-Whitney U test (gemiddelde Winst einde crisis)

	GEMWINSTEI NDE
Mann-Whitney U	4602,000
Wilcoxon W	7923,000
Z	-,920
Asymp. Sig. (2-tailed)	,358

Uit deze statistieken kan men afleiden dat geen enkele financiële maatstaf significant is gebleken in de Mann-Whitney U test. De mean rank was wel altijd lager voor de groep van bedrijven die ontslagen hebben doorgevoerd, maar het verschil is dus nergens significant gebleken.

In de volgende stap om de tweede hypothese te testen zal er een binomiale logaritmische regressie worden uitgevoerd, gelijkaardig aan die van de eerste hypthese. De resultaten worden in de volgende tabellen weergegeven.

Tabel 19: Model Summary (hypothese 2)

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	90,031 ^a	,172	,231

Tabel 20: Resultaten Hosmer en Lemeshow test (hypothese 2)

Step	Chi-square	df	Sig.
1	9,079	8	,336

Tabel 21: Variabelen in de vergelijking (hypothese 2)

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95% C.I. for EXP(B)	
							Lower	Upper
Step 1 ^a								
GEMROAEINDE	-1,884	1,805	1,089	1	,297	,152	,004	5,232
GEMROEEINDE	2,258	2,420	,871	1	,351	9,563	,083	1097,079
GEMWINSTEINDE	-,247	2,419	,010	1	,919	,781	,007	89,508
GEMCURRENTRATIOEINDE	,054	1,648	,001	1	,974	1,056	,042	26,713
BINAIREVARIABLEBES TEMPELTZICHZELFALS AMILIEBEDRIJFFAM1NIE TFAM0(1)	-,599	,618	,940	1	,332	,549	,163	1,845
BINAIREVARIABLEBeur sgenoteerd1Nietbeursge noteerd0	,964	,640	2,269	1	,132	2,622	,748	9,190
MainSector	,008	,253	,001	1	,976	1,008	,613	1,656
Leeftijd	,017	,010	3,109	1	,078	1,018	,998	1,037
Constant	-1,114	,679	2,690	1	,101	,328		

Uit de resultaten blijkt dat enkel de variabelen leeftijd en de binaire variabele voor beursnotering significant lijken te zijn voor dit model. De Nagelkerke R^2 maatstaf bedraagt slechts 0,24% en ook de algemene voorspelling met variabelen 71,4%, is geen grote verbetering ten opzichte van het correcte voorspellingspercentage zonder variabelen (58,4%). De Hosmer en Lemeshow statistiek in dit model is echter gelijk aan 0,336. Dit is boven de grenswaarde van 0,05 wat er op wijst dat het model wel een goede fit is. Het Wald criterium geeft overigens aan dat er geen enkele variabele een significante bijdrage levert aan het voorspellingskarakter van het model.

Op basis van deze testen moet men concluderen dat ook de tweede hypothese moet worden verworpen. Er mag in dit geval echter wel vermeld worden dat de richting van de hypothese wel juist blijkt te zijn. Er werd namelijk telkens waargenomen dat gemiddeld gezien, bedrijven die ontslagen hebben doorgevoerd, in de beginjaren van de crisis slechter presteerden in de daaropvolgende jaren. Helaas bleken deze verschillen in geen enkele test significant te zijn om te kunnen aannemen dat de hypothese klopt.

Tot slot moet ook de derde hypothese empirisch worden getest. Als eerste stap kan men hier kijken naar de resultaten van de binomiale regressie die werd gebruikt voor de eerste hypothese. Uit de resultaten van die regressie kon er worden afgeleid dat het model niet geschikt was en dat er geen enkele variabele een significante invloed had. Bijgevolg kan men dus concluderen dat ook de variabele over het aantal leden in het bestuur en het management geen significante invloed had op het voorspellingskarakter van het model. Echter, in het deel over de beschrijvende statistiek werd wel een correlatie aangetroffen tussen de layoff ratio en de het aantal leden in het bestuur en het management. Ook deze hypothese kan men bijgevolg aan een Mann-Whitney U test onderwerpen.

Om deze test uit te voeren werd er opnieuw gecontroleerd of de drie assumpties voldaan zijn. De afhankelijke variabele in deze regressie is de variabele over het aantal werknemers in het bestuur en het management. Ook dit is een continue variabele, dus men mag ervan uitgaan dat aan de eerste voorwaarde is voldaan. De onafhankelijke variabele zal dezelfde zijn als bij de Mann-Whitney U test bij de vorige hypothese, alleen zal er hier rekening gehouden worden met de layoffratio van alle jaren en dus niet enkel de beginjaren. Ook wat de derde voorwaarde betreft kan men er hier van uitgaan dat geen enkel bedrijf in beide groepen aanwezig zal zijn. De resultaten van deze test worden in de volgende alinea's besproken.

Tabel 22: Ranks Mann-Whitney U test (Aantal leden Rvb en Management)

	Binaire Variabele (Stijging=0 of Daling=1) werknemersbestand	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Aantal leden van het bestuur en management	0	153	133,26	20389,50
	1	132	154,28	20365,50
	Total	285		

Aan de hand van de bovenstaande tabel kan men zien dat bedrijven die een daling van het personeelsbestand doorvoeren gemiddeld gezien minder leden hebben in het bestuur en het management.

In de derde hypothese werd er uitgegaan van een negatieve relatie tussen het aantal leden in de raad van bestuur en beslissingen omtrent downsizing. Met andere woorden, hoe meer leden er in het bestuur zetelen, hoe kleiner de kans dat men inkrimpingen in het personeelsbestand gaat doorvoeren. Uit de resultaten van de bovenstaande tabel kan men zien dat deze relatie net omgekeerd is in de gebruikte data. Het is echter de teststatistiek die gaat uitmaken of deze relatie significant is. De resultaten van deze teststatistiek worden weergegeven in de onderstaande tabel.

Tabel 23: Test Statistic Mann-Whitney U test (Aantal leden Rvb en Management)

	Aantal leden van het bestuur en management
Mann-Whitney U	8608,500
Wilcoxon W	20389,500
Z	-2,160
Asymp. Sig. (2-tailed)	,031

De resultaten van de Mann-Whitney U test tonen aan dat de relatie tussen het aantal leden van het bestuur en het management, en het al dan niet nemen van downsize beslissingen, wel degelijk significant is. De p-waarde 0,031 is kleiner dan de limietwaarde van 0,05. De derde hypothese moet dus verworpen worden, maar er blijkt wel een opvallende vaststelling uit voort te vloeien. In de gehanteerde dataset van Belgische familie en niet-familiebedrijven tussen de jaren 2008 en 2013 blijkt er een significante, positieve relatie te zijn tussen het aantal leden in de raad van bestuur en het management, en beslissingen omtrent inkrimpingen in het personeelsbestand.

Aangezien er in de correlatietest werd vastgesteld dat er een significante correlatie bleek te bestaan tussen de binaire variabele over de beursnotering en de layoff ratio is het interessant om te kijken of er mogelijk een significante relatie bestaat tussen de lay off ratio en de beursnotering van een bedrijf. En indien dit het geval is, welke richting heeft dan deze relatie? Aan de hand van een Mann Whitney U test werd de relatie tussen deze twee variabelen getest. De resultaten van deze test kan men terugvinden in de volgende tabellen.

Tabel 24: Ranks Mann-Whitney U test (Beursnotering)

	Binaire maatstaf (beursgenoteerd= 1, niet- beursgenoteerd= 0)	N	Mean Rank	Sum of Ranks
LAYOFF RATIO	0	115	120,48	13855,50
(Gemiddeld percentage jaarlijkse verandering werknemersbestand)	1	100	93,65	9364,50
	Total	215		

Tabel 25: Test Statistic Mann-Whitney U test (Beursnotering)

	LAYOFF RATIO (Gemiddeld percentage jaarlijkse verandering werknemersb estand)
Mann-Whitney U	4314,500
Wilcoxon W	9364,500
Z	-3,156
Asymp. Sig. (2-tailed)	,002

Op basis van deze resultaten kan men afleiden dat er een significante relatie bestaat tussen het al dan niet beursgenoteerd zijn van een bedrijf en de layoff ratio. Men kan vaststellen dat beursgenoteerde bedrijven een gemiddeld lagere layoff ratio hebben dan niet-beursgenoteerde bedrijven.

Het komt er dus op neer dat beursgenoteerde bedrijven gemiddeld meer inkrimpingen in hun personeelsbestand hebben doorgevoerd dan bedrijven zonder beursnotering. Deze vaststelling wordt bevestigd wanneer de layoff ratio wordt vervangen door de binaire variabele die aangeeft of er zich gemiddeld genomen een stijging of een daling in het werknemersbestand heeft voorgedaan.

Tabel 26: Ranks Mann-Whitney U test (Beursnotering2)

	Binaire maatstaf (beursgenoteerd= 1, niet- beursgenoteerd= 0)	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Binaire Variabele (Stijging=0 of Daling=1)	0	115	100,93	11607,50
werknemersbestand	1	100	116,13	11612,50
	Total	215		

Tabel 27: Test Statistic Mann-Whitney U test (Beursnotering2)

	Binaire Variabele (Stijging=0 of Daling=1) werknemersb estand
Mann-Whitney U	4937,500
Wilcoxon W	11607,500
Z	-2,065
Asymp. Sig. (2-tailed)	,039

Deze test bevestigt de stelling dat beursgenoteerde bedrijven gemiddeld meer personeelsinkrimpingen hebben gedaan dan niet-beursgenoteerde bedrijven. Ondanks het feit dat deze bevindingen niet onderbouwd werden in de literatuurstudie kan men zich wel afvragen waardoor men deze resultaten bekommt.

De voornaamste bron van deze uitzonderlijke resultaten ligt waarschijnlijk in het unieke karakter van deze studie. In de probleemstelling werd reeds vermeld dat er nog niet veel onderzoek is verricht naar het verband tussen familiale eigenaarschap en de invloed daarvan op downsize gedrag. De studies die hierover wel bestaan werden uitgevoerd in Amerikaanse context voor de crisis. Verder onderzoek is nodig om uit te wijzen waarom de resultaten van dit onderzoek zo verschillend zijn van die van voorgaande studies. In het volgende hoofdstuk wordt er nog een paragraaf gewijd aan aanbevelingen voor toekomstig onderzoek.

3.8 Panel data analyse

Aangezien de beschikbare data informatie bevat over verschillende jaren kunnen er ook testen worden uitgevoerd die specifiek zijn voor panel data. Panel data analyse houdt in dat er naar een groep van mensen, of in dit geval bedrijven wordt gekeken, op meer dan één moment. Om dit soort analyse uit te voeren dient de data eerst te worden omgevormd van 'wide' naar 'long' format. In SPSS bestaat er voor deze bewerking een handige tool waardoor dit snel kan gebeuren. Deze omvorming heeft echter wel tot gevolg dat het aantal cases vermenigvuldigd wordt met het aantal jaar waarover de panel data strekt. Het aantal cases bedraagt nu 1746, maar in werkelijkheid wordt er nog altijd dezelfde data gehanteerd als in de andere empirische tests.

Om de panel data te testen wordt er gebruik gemaakt van een 'generalized estimating equations' (GEE) procedure. Dit staat toe om een analyse te doen met herhaalde metingen. Dit is de meest gebruikte methode om panel data te testen met SPSS. Hierin wordt vervolgens gekozen voor een binomiale logaritmische regressie, gelijkaardig aan voorgaande toetsen. De subject variabele is ID, dit is een nieuwe variabele, aangemaakt om ieder bedrijf een uniek nummer te geven. Het jaar is de 'within subject variabele', waardoor voor iedere case naar verschillende jaren wordt gekeken. Ook in deze nieuwe variabele is aan iedere jaartal een nummer toegekend, zo is 2008 gelijk aan 1, 2009 gelijk aan 2, enzovoort.

Verder wordt er voor deze test grotendeels dezelfde vergelijking getest als voor de eerste hypothese. De afhankelijke variabele is nog steeds de binaire variabele die aangeeft of er een stijging of een daling van het werknemersbestand heeft plaatsgevonden, de factor is de binaire variabele over familiale eigendom en de onafhankelijke variabele is het werknemersaantal. In een eerste test wordt er enkel naar dit simpel model met alleen deze variabelen gekeken. In de volgende stappen worden er (controle)variabelen toegevoegd om op deze manier te kijken of de fit van het model verbetert.

Tabel 28: Verdeling variabelen, basismodel, panel data analyse

			N	Percent
Dependent Variable	Binaire Variabele	0	882	54,6%
	(Stijging=0 of Daling=1)	1	732	45,4%
	werknemersbestand	Total	1614	100,0%
Factor	BINAIRE VARIABELE	,0	774	48,0%
	(BESTEMPELT	1,0	840	52,0%
	ZICHZELF ALS	Total	1614	100,0%
	FAMILIEBEDRIJF FAM=1;			
	NIET-FAM=0)			

Tabel 29: Goodness of fit, basismodel, panel data analyse

	Value
Quasi Likelihood under Independence Model Criterion (QIC) ^b	2238,287
Corrected Quasi Likelihood under Independence Model Criterion (QICC) ^b	2231,097

Tabel 30: Test of model effects, basismodel, panel data analyse

Source	Type III		
	Wald Chi-Square	df	Sig.
(Intercept)	2,259	1	,133
AantalWerknemers	,946	1	,331
BINAIREVARIABELEBES TEMPELTZICHZELFALSF AMILIEBEDRIJFFAM1NIE TFAM0	,015	1	,902

Deze resultaten bevestigen de voorgaande testen waarin men kon waarnemen dat de binaire variabele over de familiale eigendom geen significant effect heeft in het model. In de volgende stap worden de financiële controlevariabelen toegevoegd, alsook de leeftijd van het bedrijf.

Tabel 31: Goodness of fit, uitgebreid model, panel data analyse

	Value
Quasi Likelihood under Independence Model Criterion (QIC) ^b	1191,432
Corrected Quasi Likelihood under Independence Model Criterion (QICC) ^b	1172,897

De waarden in de bovenstaande tabel tonen aan dat de fit van dit uitgebreide model sterk verbeterd is ten opzichte van het basismodel. Het is namelijk zo dat hoe lager deze waarden zijn des te beter is de fit van het model.

Tabel 32: Test of model effects, uitgebreid model, panel data analyse

Source	Type III		
	Wald Chi-Square	df	Sig.
(Intercept)	,586	1	,444
AantalWerknemers	,006	1	,936
BINAIREVARIABLEBES TEMPELTZICHZELFALS AMILIEBEDRIJFFAM1NIE TFAMO	,150	1	,698
Leeftijd	,059	1	,809
ROA	,385	1	,535
ROE	1,401	1	,236
Winst	,145	1	,703
CurrentRatio	,495	1	,482
MainSector	1,610	3	,657

De resultaten van de bovenstaande tabel tonen nog steeds aan dat geen enkele variabele significant is voor het voorspellingskarakter van dit model. In de volgende stap worden ook de overige variabelen toegevoegd.

Tabel 33: Goodness of fit, uitgebreid model 2, panel data analyse

	Value
Quasi Likelihood under Independence Model Criterion (QIC) ^b	1150,019
Corrected Quasi Likelihood under Independence Model Criterion (QICC) ^b	1134,245

De resultaten van de bovenstaande tabel tonen aan dat de fit opnieuw lichtjes is verbeterd ten opzichte van het vorige model. Het verschil blijft echter zeer miniem.

Tabel 34: Test of model effects, uitgebreid model 2

Source	Type III		
	Wald Chi-Square	df	Sig.
(Intercept)	,538	1	,463
BINAIREVARIABLEBES TEMPELTZICHZELFALS AMILIEBEDRIJFFAM1NIE TFAM0	,624	1	,429
AantalWerknemers	,611	1	,435
BINAIREVARIABLEBES TEMPELTZICHZELFALS AMILIEBEDRIJFFAM1NIE TFAM0 *	,131	1	,717
AantalWerknemers			
Leeftijd	,349	1	,555
BINAIREVARIABLEBeur sgenoteerd1Nietbeursge noteerd0	2,660	1	,103
Aantalledenvanhetbestuu renmanagement	,596	1	,440
MainSector	,929	3	,818
Jaar	3,390	5	,640
CurrentRatio	,441	1	,507
Winst	1,197	1	,274
ROA	,362	1	,548
ROE	1,008	1	,315

De bovenstaande tabel toont opnieuw aan dat geen enkele variabele significant is. Op basis van deze analyse van de panel data kan men de eerste hypothese ook niet bevestigen. Opvallend is dat de binaire variabele over de beursnotering wel bijna significant is. In het volgende hoofdstuk worden de conclusies omschreven.

Hoofdstuk 4. Eindconclusies

4.1 Conclusie

In deze masterproef werd getracht een antwoord te vinden op de centrale onderzoeksvraag: "Hoe verhoudt de werkgelegenheid in familiebedrijven zich tot die in niet-familiebedrijven gedurende de voorbije financiële crisis?". Aan de hand van een literatuurstudie kon men vaststellen dat familiebedrijven minder snel mensen ontslaan dan niet-familiebedrijven. De reden hiervoor kan men vinden in een set van kenmerken die familiebedrijven uniek maken. Hiertoe behoren familiness, altruïsme, stewardship gedrag en het hanteren van een langer tijdsperspectief bij de strategiebepaling (Anderson & Reeb, 2003; de Ia Cruz Déniz Déniz & Suárez, 2005; Schulze et al., 2003). Wanneer deze stelling echter empirisch werd getest kon er geen enkel bewijs worden gevonden dat familiale eigendom een invloed heeft op het downsize gedrag van bedrijven.

Men moet hier wel bij vermelden dat de data die gebruikt werd om dit testen afkomstig is van bijna 300 Belgische familie- en niet-familiebedrijven tussen 2008 en 2013. Men kan dus terecht de vraag stellen wat enerzijds de invloed is van het Belgisch karakter van de data en anderzijds de impact van de crisis op het tewerkstellingsbeleid. Het kan namelijk zijn dat de impact van de crisis zo zwaar is dat het de impact van het familiaal karakter volledig heeft weggewerkt. Deze argumentatie wordt verder gezet in de volgende paragraaf over de aanbevelingen voor toekomstige studies.

In de literatuurstudie werd een breed kader geschept voor het onderzoek. Hierbij werd niet enkel gekeken naar de gevolgen van familiale invloed op het tewerkstellingsbeleid, maar ook naar andere factoren die dit kunnen beïnvloeden. Eén van die andere factoren is de raad van bestuur. Zo werd er vastgesteld dat de grootte en de samenstelling van de raad van bestuur bepalend is voor beslissingen omtrent ontslagen. Studies tonen namelijk aan dat hoe meer leden een raad van bestuur telt, hoe kleiner de kans op beslissingen omtrent inkrimpingen in het personeelsbestand. Er werd ook vastgesteld dat het aantal externe bestuursleden wel positief gerelateerd is aan dit soort beslissingen. Tot slot concludeerde men dat er in familiebedrijven een positieve relatie bestaat tussen externe bestuursleden en de bedrijfsprestaties. In het empirisch onderzoek is de correctheid van de eerste stelling getest. Er is met andere woorden gekeken of er een significant verschil bestaat tussen bedrijven met grote en kleine besturen en hun downsize gedrag.

De resultaten van de empirische test toonden een tegenovergestelde relatie aan. Er is namelijk een significante, positieve relatie tussen het aantal leden in de raad van bestuur en beslissingen omtrent downsizing. Hier dient wel opgemerkt te worden dat de gegevens uit de Bel-first database van Bureau van Dijck geen gegevens kan verschaffen over enkel het aantal leden in de raad van bestuur. Dus de stelling die hier in werkelijkheid bevestigd wordt is dat downsize beslissingen positief gerelateerd zijn aan het aantal leden in de raad van bestuur én het management.

De literatuurstudie toonde aan dat bedrijven die zware inkrimpingen in het personeelsbestand doorvoeren enkele jaren nodig hebben om hun financiële prestaties terug op pijl te krijgen. Ook deze stelling werd empirisch getest en de resultaten konden geen significante relatie bevestigen. Men kon wel afleiden dat de richting van de hypothese correct is, dus dat bedrijven met inkrimpingen, geconfronteerd worden met lagere financiële prestaties in de daaropvolgende jaren. Maar volgens de teststatistieken is deze relatie dus niet significant. Net zoals bij de eerste conclusie kan het ook hier zo zijn dat het Belgisch karakter van de gebruikte data een belangrijke invloed heeft. De oorspronkelijke studies gebruikten namelijk altijd Amerikaanse bedrijven om hun hypothesen te testen. Verder is er ook de invloed van de financiële crisis, zoals reeds vermeld kan deze ervoor zorgen dat alle data in zekere zin beïnvloed is zodat de betrouwbaarheid van de resultaten is aangetast.

Er werd bovendien ook getest of een beursnotering een significante invloed heeft op het tewerkstellingsbeleid. Empirische tests tonen aan dat dit het geval is en dat beursgenoteerde bedrijven gemiddeld meer inkrimpingen in hun personeelsbestand hebben doorgevoerd dan bedrijven zonder beursnotering. Ook hier kan een verklaring worden gezocht in de invloed die de financiële crisis heeft gespeeld op het personeelsbeleid binnen bedrijven.

Tot slot werd een analyse uitgevoerd voor panel data. Hierin werd er gebruik gemaakt van een 'generalized estimating equations' (GEE) procedure, met daarin een binomiale logaritmische regressie. De resultaten van deze analyse liggen in lijn met de voorgaande tests.

4.2 Aanbevelingen

In deze masterproef is er onderzoek gedaan naar de verschillen tussen familie- en niet-familiebedrijven op vlak van downsizing. Helaas is er voor de belangrijkste hypothese geen significante relatie vastgesteld tussen familiale eigendom en downsize gedrag. Dit creëert echter wel ruimte voor toekomstig onderzoek. De gehanteerde data vindt plaats in Belgische context, tijdens de financiële crisis, en het zijn deze twee kenmerken die het empirisch onderzoek van deze studie uniek maken. De vraag rijst dan ook in hoeverre deze twee kenmerken verantwoordelijk zijn voor het niet in lijn liggen van de resultaten met andere wetenschappelijke studies.

Daarom zou het interessant zijn om dit onderzoek te herhalen in de context van andere landen, eventueel met gegevens van andere jaartallen. Dit staat toe om een uniek beeld te creëren over de gevolgen van de financiële crisis op de werkgelegenheid. Men zou op deze manier kunnen onderzoeken of tijden van economisch verval het verschil op vlak van tewerkstelling tussen familie- en niet-familiebedrijven doet wegvallen, of dat er opvallende verschillen bestaan tussen landen wat betreft deze problematiek. Toekomstige onderzoekers zouden zich ook verder kunnen verdiepen in de impact van downsizing op financiële prestaties van de daaropvolgende jaren. Bovendien kan er ook nog onderzoek worden verricht naar de impact van de samenstelling van de raad van bestuur.

4.3 Opmerkingen

Aangezien er geopteerd werd voor balanced data in het empirisch gedeelte van het onderzoek zijn er enkel bedrijven in de dataset opgenomen die voor alle jaren data hebben vrijgegeven. Sommige bedrijven maken de keuze om over bepaalde zaken, zoals in dit geval het aantal werknemers, geen informatie mee te delen. Mogelijks ontstaat er hierdoor een bias in de data, met andere woorden: het zou kunnen dat er een verschil is tussen de groep van bedrijven die deze data deelt en de groep van bedrijven die dat niet doet. Er dient bovendien ook opgemerkt te worden dat er enkel bedrijven zijn opgenomen die de crisis overleefd hebben of toch in die zin dat ze in 2013 nog actief waren. Dit creëert opnieuw de mogelijkheid voor het ontstaan van een bias. Deze bias valt echter in zekere zin te verantwoorden, aangezien de door de crisis gefailleerde bedrijven, op hun beurt zelf ook een vertekenend beeld zouden geven aan de waarden van de variabelen. Het spreekt namelijk voor zich dat bedrijven in de aanloop van hun faillissement geen goede financiële prestaties kunnen voorleggen.

5 Lijst van figuren

Figuur 1: Evolutie van het aantal faillissementen en banenverlies in België (EUROSTAT, 2014)

Figuur 2: Boxplot layoff ratio

Figuur 3: Boxplot gemiddelde ROA

Figuur 4: Boxplot gemiddelde ROE

Figuur 5: Scatterplot (Gemiddelde ROE/Layoff ratio)

Figuur 6: Scatterplot (Aantal leden RvB en mngt/Layoff ratio)

6 Lijst van Tabellen

- Tabel 1: Verdeling steekproef (familiebedrijven en niet-familiebedrijven)
- Tabel 2: Verdeling steekproef (beursgenoteerd en niet-beursgenoteerd; familie- en niet-familiebedrijven)
- Tabel 3: Verdeling steekproef (daling of stijging werknemersbestand; familie- en niet-familiebedrijven)
- Tabel 4: Verdeling steekproef over verschillende sectoren.
- Tabel 5: Aantal geldige cases in variabele MainSector
- Tabel 6: Verdeling steekproef Mainsector en Binaire variabele (FAM/Niet-FAM)
- Tabel 7: Belangrijkste statistieken voor gebruikte variabelen
- Tabel 8: Overzicht resultaten Spearman's rho correlatietest
- Tabel 9: Overzicht resultaten VIF test
- Tabel 10: Resultaten test normaal verdeling
- Tabel 11: Model Summary (hypothese 1)
- Tabel 12: Resultaten Hosmer en Lemeshow test (hypothese 1)
- Tabel 13: Variabelen in de vergelijking (hypothese 1)
- Tabel 14: Ranks Mann-Whitney U test (gemiddelde ROA einde crisis)
- Tabel 15: Test Statistic Mann-Whitney U test (gemiddelde ROA einde crisis)
- Tabel 16: Test Statistic Mann-Whitney U test (gemiddelde ROE einde crisis)
- Tabel 17: Test Statistic Mann-Whitney U test (gemiddelde Current Ratio einde crisis)
- Tabel 18: Test Statistic Mann-Whitney U test (gemiddelde Winst einde crisis)
- Tabel 19: Model Summary (hypothese 2)
- Tabel 20: Resultaten Hosmer en Lemeshow test (hypothese 2)
- Tabel 21: Variabelen in de vergelijking (hypothese 2)
- Tabel 22: Ranks Mann-Whitney U test (Aantal leden Rvb en Management)
- Tabel 23: Test Statistic Mann-Whitney U test (Aantal leden Rvb en Management)
- Tabel 24: Ranks Mann-Whitney U test (Beursnotering)
- Tabel 25: Test Statistic Mann-Whitney U test (Beursnotering)
- Tabel 26: Ranks Mann-Whitney U test (Beursnotering2)
- Tabel 27: Test Statistic Mann-Whitney U test (Beursnotering2)
- Tabel 28: Verdeling variabelen, basismodel, panel data analyse
- Tabel 29: Goodness of fit, basismodel, panel data analyse
- Tabel 30: Test of model effects, basismodel, panel data analyse
- Tabel 31: Goodness of fit, uitgebreid model, panel data analyse
- Tabel 32: Test of model effects, uitgebreid model, panel data analyse
- Tabel 33: Goodness of fit, uitgebreid model 2, panel data analyse
- Tabel 34: Test of model effects, uitgebreid model 2

7 Referentielijst

- Allen, M. P., & Panian, S. K. (1982). Power, Performance and Succession in the Large Corporation. *Administrative Science Quarterly*, 27(4), 538-547.
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 58(3), 1301-1328. doi: 10.1111/1540-6261.00567
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2004). Board Composition: Balancing Family Influence in S&P 500 Firms. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 209-237.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39. doi: 10.5465/AMR.1989.4278999
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99.
- Baron, R. A. (2008). The role of affect in the entrepreneurial process. *Academy of Management Review*, 33, 328-340.
- Bassanini, A., Breda, T., Caroli, E. V. E., & Reberioux, A. (2013). WORKING IN FAMILY FIRMS: PAID LESS BUT MORE SECURE? EVIDENCE FROM FRENCH MATCHED EMPLOYER-EMPLOYEE DATA. *Industrial & Labor Relations Review*, 66(2), 433-466.
- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., & Jones, T. M. (1999). DOES STAKEHOLDER ORIENTATION MATTER? THE RELATIONSHIP BETWEEN STAKEHOLDER MANAGEMENT MODELS AND FIRM FINANCIAL PERFORMANCE. *Academy of Management Journal*, 42(5), 488-506. doi: 10.2307/256972
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279. doi: 10.1177/0894486511435355
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional Wealth and Corporate Responses to Institutional Pressures: Do Family-Controlled Firms Pollute Less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82-113.
- Bertrand, M., & Schoar, A. (2006). The Role of Family in Family Firms. *Journal of Economic Perspectives*, 20(2), 73-96.
- Block, J. (2010). Family Management, Family Ownership, and Downsizing: Evidence From S&P 500 Firms. *Family Business Review*, 23(2), 109-130. doi: 10.1177/0894486509360520
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Measuring and Explaining Management Practices across Firms and Countries, 1351.
- Brockner, J., Grover, S., Reed, T., DeWitt, R., & O'Malley, M. (1987). Survivors' Reactions to Layoffs: We Get by with a Little Help for Our Friends. *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 526-541.
- Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997). The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses. *Journal of Marketing*, 61(1), 68-84.
- Bubolz, M. M. (2001). Family as source, user, and builder of social capital. *Journal of Socio-Economics*, 30(2), 129.
- Budros, A. (1999). A Conceptual Framework for Analyzing Why Organizations Downsize. *Organization Science*, 10(1), 69-82.
- Burt, R. S. (1997). The Contingent Value of Social Capital. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 339-365.
- Cadbury, A. (1992). Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. .
- Cascio, W. F. (1993). Downsizing: What Do We Know? What Have We Learned?, 95.
- Casillas, J. C., & Moreno, A. M. (2010). The relationship between entrepreneurial orientation and growth: The moderating role of family involvement. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3/4), 265-291. doi: 10.1080/08985621003726135
- Cennamo, C., Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth and Proactive Stakeholder Engagement: Why Family-Controlled Firms Care More About Their

- Stakeholders. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 36(6), 1153-1173. doi: 10.1111/j.1540-6520.2012.00543.x
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. (2004). Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 28(4), 335-354. doi: 10.1111/j.1540-6520.2004.00049.x
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(4), 19-39.
- Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *The American Journal of Sociology*, 94(1), S95-S120.
- Collins, S., & Rodrik, D. (1991). Catalyst, Not Saviors. *The Economist*, 21, 24-26.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 16(1), 7-25.
- Craig, J., & Dibrell, C. (2006). The Natural Environment, Innovation, and Firm Performance: A Comparative Study. *Family Business Review*, 19(4), 275-288. doi: 10.1111/j.1741-6248.2006.00075.x
- Cruz, C. C., Gomez-Mejia, L. R., & Becerra, M. (2010). PERCEPTIONS OF BENEVOLENCE AND THE DESIGN OF AGENCY CONTRACTS: CEO-TMT RELATIONSHIPS IN FAMILY FIRMS. *Academy of Management Journal*, 53(1), 69-89. doi: 10.5465/AMJ.2010.48036975
- Daily, C. M., Johnson, J. L., Ellstrand, A. E., & Dalton, D. R. (1998). COMPENSATION COMMITTEE COMPOSITION AS A DETERMINANT OF CEO COMPENSATION. *Academy of Management Journal*, 41(2), 209-220. doi: 10.2307/257103
- Dalton, D. R., Daily, C. M., Ellstrand, A. E., & Johnson, J. L. (1998). Meta-Analytic Reviews of Board Composition, Leadership Structure, and Financial Performance, 269.
- Davies, G., Chun, R., Da Silva, R., & Roper, S. (2003). *Corporate Reputation and Competitiveness. London: Routledge.*
- Davis, J. H., Allen, M. R., & Hayes, H. D. (2010). Is Blood Thicker Than Water? A Study of Stewardship Perceptions in Family Business. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 34(6), 1093-1116. doi: 10.1111/j.1540-6520.2010.00415.x
- de la Cruz Déniz Déniz, M., & Suárez, M. K. C. (2005). Corporate Social Responsibility and Family Business in Spain. *Journal of Business Ethics*, 56(1), 27-41.
- De Meuse, K. P., Bergmann, T. J., Vanderheiden, P. A., & Roraff, C. E. (2004). New Evidence Regarding Organizational Downsizing and a Firm's Financial Performance: A Long-term Analysis. *Journal of Managerial Issues*, 16(2), 155-177.
- Denhardt, R. B. (1987). Images of death and slavery in organizational life. *Journal of Management.*, 13, 529-541.
- Dougherty, D., & Bowman, E. H. (1995). The Effects of Organizational Downsizing on Product Innovation. *California Management Review*, 37(4), 28-44.
- Dreux IV, D. R. (1990). Financing family businesses: Alternatives to selling out or going public. *Family Business Review*(3), 225-243.
- Dyer Jr, & Gibb, W. (2006). Examining the "Family Effect" on Firm Performance. *Family Business Review*, 19(4), 253-273. doi: 10.1111/j.1741-6248.2006.00074.x
- Eddleston, K. A. (2008). Commentary: the prequel to family firm culture and stewardship: the leadership perspective of the founder. *Entrepreneurship: Theory and Practice*(6), 1055.
- Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545-565.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74. doi: 10.5465/AMR.1989.4279003
- EUROSTAT. (2014). Kerncijfers, statistisch overzicht van België. *FOD Economie.*
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1985). ORGANIZATIONAL FORMS AND INVESTMENT DECISIONS. *Journal of Financial Economics*, 14(1), 101-119.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1996). *Strategic leadership. top executives and their effects on organizations: St. Paul, Minn. West.*

- Fisher, S. R., & White, M. A. (2000). Downsizing in a Learning Organization: Are There Hidden Costs? *Academy of Management Review*, 2(5), 244-251.
- Fox, A. (1980). The meaning of work. G. Esland & G. Saloman (Eds.), *The politics of work and occupations*.(139-191).
- Freemann, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pittman.
- Gomez-Mejia, Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707. doi: 10.1080/19416520.2011.593320
- Gomez-Mejia, L., & Wiseman, R. M. (1997). Reframing Executive Compensation: An Assessment and Outlook. *Journal of Management*, 23(3), 291.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.
- Grund, N. E. (1996). Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. *Academy of Management Executive*, 10(1), 99-101. doi: 10.5465/AME.1996.9603293245
- Habbershon, T., & Williams, M. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25.
- Hall, R. (1992). THE STRATEGIC ANALYSIS OF INTANGIBLE RESOURCES. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135-144.
- Hall, R. (1993). A FRAMEWORK LINKING INTANGIBLE RESOURCES AND CAPABILITIES TO SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE. *Strategic Management Journal*, 14(8), 607-618.
- Haynes, G. W., Walker, R., Rowe, B. R., & Hong, G.-S. (1999). The intermingling of business and family finances in family-owned businesses. *Family Business Review*, 12, 225-239.
- Henssen, B., Voordeckers, W., Lambrechts, F., & Koiranen, M. (2014). The CEO autonomy-stewardship behaviour in family firms: The mediating role of psychological ownership. *Journal of Family Business Strategy*, 5, 312-322.
- Hermalin, B. E., & Weisbach, M. S. (2003). Board of directors as an endogenously determined institution: A survey of the economic literature. (Part 1: a review of the literature on corporate governance), 7.
- Higgs, D. (2003). Review of the Role and Effectiveness of Non-Executive Directors. .
- Hillman, A. J., Cannella, J. A. A., & Paetzold, R. L. (2000). THE RESOURCE DEPENDENCE ROLE OF CORPORATE DIRECTORS: STRATEGIC ADAPTATION OF BOARD COMPOSITION IN RESPONSE TO ENVIRONMENTAL CHANGE. *Journal of Management Studies*, 37(2), 235-255.
- Hitt, M. A., Biermant, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). DIRECT AND MODERATING EFFECTS OF HUMAN CAPITAL ON STRATEGY AND PERFORMANCE IN PROFESSIONAL SERVICE FIRMS: A RESOURCE-BASED PERSPECTIVE. *Academy of Management Journal*, 44(1), 13-28. doi: 10.2307/3069334
- Hoffman, J., Hoelscher, M., & Sorenson, R. (2006). Achieving Sustained Competitive Advantage: A Family Capital Theory. *Family Business Review*, 19(2), 135-145. doi: 10.1111/j.1741-6248.2006.00065.x
- Hoopes, D., & Miller, D. (2006). Ownership preferences, competitive heterogeneity, and family-controlled businesses. *Family Business Review*, 19(2), 89-101.
- Horton, T. R. (1986). Managing in a family way, 3.
- Huybrechts, J., Voordeckers, W., Lybaert, N., & Vandemaele, S. (2011). The distinctiveness of family-firm intangibles: A review and suggestions for future research. *Journal of Management & Organization*, 17(2), 268-287.
- Irava, W. J., & Moores, K. (2010). Clarifying the strategic advantage of familiness: Unbundling its dimensions and highlighting its paradoxes. *Journal of Family Business Strategy*, 1, 131-144. doi: 10.1016/j.jfbs.2010.08.002
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). THEORY OF THE FIRM: MANAGERIAL BEHAVIOR, AGENCY COSTS AND OWNERSHIP STRUCTURE. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.

- Johnson, J. L., Ellstrand, A. E., & Daily, C. M. (1996). Boards of Directors: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 22(3), 410.
- Kang, D. (2000). The impact of family ownership on performance in public organizations. A study of the U.S. Fortune 500. *Academy of Management Meeting, Toronto*.
- Karra, N., Tracey, P., & Phillips, N. (2006). Altruism and Agency in the Family Firm: Exploring the Role of Family, Kinship, and Ethnicity. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30(6), 861-877. doi: 10.1111/j.1540-6520.2006.00157.x
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The social psychology of organizations.
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., & Zellweger, T. M. (2012). Extending the socioemotional wealth perspective: a look at the dark side. *Entrepreneurship: Theory and Practice*(6), 1175.
- Kets de Vries, M. F. R., & Miller, D. (1984). *The neurotic organization*: San Francisco Jossey-Bass.
- Klein, A. (1998). Firm productivity and board committee structure. *Journal of Law and Economics*, 41, 137-165.
- Klein, J., & Dawar, N. (2004). Corporate social responsibility and consumers' attributions and brand evaluations in a product-harm crisis. *International Journal of Research in Marketing*(3), 203.
- Lambrecht, J., & Molly, V. (2011). Het economische belang van familiebedrijven in België. . *FBNet Belgium*.
- Lansberg, I. S. (1983). Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap. *Organizational Dynamics*, 12(1), 39-46.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2006). Why Do Some Family Businesses Out-Compete? Governance, Long-Term Orientations, and Sustainable Capability. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30(6), 731-746. doi: 10.1111/j.1540-6520.2006.00147.x
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2013). Socioemotional Wealth Across the Family Firm Life Cycle: A Commentary on 'Family Business Survival and the Role of Boards'. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 37(6), 1391-1397. doi: 10.1111/etap.12072
- Lee, M.-S., & Rogoff, E. (1996). Research Note: Comparison of Small Businesses with Family Participation versus Small Businesses Without Family Participation: An Investigation of Differences in Goals, Attitudes, and Family/Business Conflict. *Family Business Review*, 9(4), 423-437.
- Lei, D., & Hitt, M. A. (1995). Strategic Restructuring and Outsourcing: The Effect of Mergers and Acquisitions and LBOs on Building Firm Skills and Capabilities. . *Journal of Management*, 21, 835-859.
- Levinson, H. (1970). A psychologist diagnoses merger failures. *Harvard Business Review*, 48(2), 139-147.
- Lounsbury, M., & Glynn, M. A. (2001). Cultural Entrepreneurship: Stories, Legitimacy, and the Acquisition of Resources, 545.
- Lubatkin, M. H., Schulze, W. S., Ling, Y., & Dino, R. N. (2005). The Effects of Parental Altruism on the Governance of Family-Managed Firms, 313.
- Mackie, R. (2001). Family Ownership and Business Survival: Kirkcaldy, 1870-1970. *Business History*, 43(3), 1-32.
- Mak, Y. T., & Kusnadi, Y. (2005). Size really matters: Further evidence on the negative relationship between board size and firm value. *Pacific-Basin Finance Journal*, 13, 301-318. doi: 10.1016/j.pacfin.2004.09.002
- Marelli, E., Patuelli, R., & Signorelli, M. (2012). Regional unemployment in the EU before and after the global crisis. *Post-Communist Economies*, 24(2), 155-175. doi: 10.1080/14631377.2012.675153
- McKinley, W., Carol, M. S., Schick, A. G., & Higgs, A. C. (1995). Organizational Downsizing: Constraining, Cloning, Learning [and Executive Commentary], 32.
- Mehrotra, V., Morck, R., Shim, J., & Wiwattanakantang, Y. (2011). Must love kill the family firm? : some exploratory evidence. *Entrepreneurship, theory and practice : ET & P*, 35(6), 1121-1148.
- Miller, & Rice. (1967). Systems of Organizations. *London: Tavistock*(,).

- Miller, D., & le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run lessons in competitive advantage from great family businesses*: Boston, Mass. Harvard Business School Press.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73-87. doi: 10.1111/j.1741-6248.2006.00063.x
- Mishra, K. E., Spreitzer, G. M., & Mishra, A. K. (1998). Preserving Employee Morale during Downsizing. *Sloan Management Review*, 39(2), 83-95.
- Mohr, L. A., Webb, D. J., & Harris, K. E. (2001). Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior. *Journal of Consumer Affairs*, 35(1), 45.
- Morck, R., Daniel, W., & Yeung, B. (2005). Corporate Governance, Economic Entrenchment, and Growth, 655.
- Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A. (2002). Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making. *Family Business Review*, 15, 205-222.
- Naldi, L., Cennamo, C., Corbetta, G., & Gomez-Mejia, L. (2013). Preserving Socioemotional Wealth in Family Firms: Asset or Liability? The Moderating Role of Business Context. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 37(6), 1341-1360. doi: 10.1111/etap.12069
- Neinstedt, P. R. (1989). Effectively Downsizing Management Structures. *Human Resource Planning*, 12, 155-164.
- O'Neill, H. M., Lenn, D. J., & Vincent, F. C. (1995). Voices of Survivors: Words That Downsizing CEOs Should Hear [and Executive Commentary], 23.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 129-141.
- Pearce li, J. A., & Zahra, S. A. (1992). BOARD COMPOSITION FROM A STRATEGIC CONTINGENCY PERSPECTIVE. *Journal of Management Studies*, 29(4), 412-413.
- Perry, T., & Shivdasani, A. (2005). Do Boards Affect Performance? Evidence from Corporate Restructuring. *Journal of Business*, 78(4), 1403-1431.
- Schepers, J., Voordeckers, W., Steijvers, T., & Laveren, E. (2013). The entrepreneurial orientation-performance relationship in private family firms: the moderating role of socioemotional wealth. *Small Bus Econ*, 43, 39-55.
- Schleifer, A., & Vishny, R. W. (1986). Large Shareholders and Corporate Control. *Journal of Political Economy*, 94(3), 461-488.
- 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. doi: 10.2307/30040613
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence, 99.
- Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility, 225.
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 27(4), 339-358. doi: 10.1111/1540-8520.t01-1-00013
- Stavrou, E., Kassinis, G., & Filotheou, A. (2007). Downsizing and Stakeholder Orientation Among the Fortune 500: Does Family Ownership Matter? *Journal of Business Ethics*, 72(2), 149-162. doi: 10.1007/s10551-006-9162-x
- Stryker, S., & Serpe, R. T. (1982). Commitment, identity salience, and role behavior: Theory and research example. *W. Ickes & E. S. Knowles (Eds), Personality, roles, and social behavior*, 199-218.
- Taguiri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9, 199-208.

- Tajfel, H., & Turner, I. C. (1985). The social identity theory of intergroup behavior. S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations, 2nd edition*, 7-24.
- Turner, I. C. (1982). Towards a cognitive redefinition of the social group. H. Tajfel (Ed.), *Social identity and intergroup relations*, 15-40.
- Turner, J. C. (1985). Social categorization and the self-concept: a social cognitive theory of group behavior. *Advances in group processes*. E.J. Lawler (Ed.), *Advances in group processes*, 2, 77-122.
- Uhlener, L. M. (2006). Business family as a team: Underlying force for sustained competitive advantage. . *Handbook of research on family business* (P.Z. Poutziouris, K.X. Smyrniotis, & S.B. Klein (Eds.)), 125-144.
- Van den Berghe, L. A. A., & Carchon, S. (2003). Agency Relations within the Family Business System: an exploratory approach. *Corporate Governance: An International Review*, 11(3), 171-179. doi: 10.1111/1467-8683.00316
- Volpin, P. F. (2002). Governance with poor investor protection: evidence from top executive turnover in Italy. *Journal of Financial Economics*, 64, 61-90. doi: 10.1016/S0304-405X(02)00071-5
- Voordeckers, W., Van Gils, A., & Van den Heuvel, J. (2007). Board Composition in Small and Medium-Sized Family Firms. *Journal of Small Business Management*, 45(1), 137-156. doi: 10.1111/j.1540-627X.2007.00204.x
- Ward, J. L. (1997). Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family Business Review*, 10(4), 323-337.
- Ward, J. L., & Aronoff, C. E. (1991). Trust gives you the advantage. *Nation's Business*, 79(8), 42.
- Weigelt, K., & Camerer, C. (1988). *Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications*: Wiley, 1988-09.
- Westhead, P., & Cowling, M. (1998). Family Firm Research: The Need for a Methodological Rethink. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(1), 31-56.
- Westphal, J. D., & Zajac, E. J. (1995). Who Shall Govern? CEO/Board Power, Demographic Similarity, and New Director Selection. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 60-83.
- Woodward, S., & Alchian, A. A. (1988). The Firm is Dead: Long Live the Firm A Review of Oliver E. Williamson's *The Economic Institutions of Capitalism*. *Journal of Economic Literature*, 26(1), 65.
- Yawson, A. (2006). Evaluating the Characteristics of Corporate Boards Associated with Layoff Decisions. *Corporate Governance: An International Review*, 14(2), 75-84. doi: 10.1111/j.1467-8683.2006.00488.x
- Yermack, D. (1996). Higher market valuation of companies with a small board of directors. *Journal of Financial Economics*, 40(2), 185-211.
- Zahra, S. A. (2003). International expansion of U.S. manufacturing family businesses: the effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 18, 495-512. doi: 10.1016/S0883-9026(03)00057-0
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). CONTEXTUAL INFLUENCES ON THE CORPORATE ENTREPRENEURSHIP-PERFORMANCE RELATIONSHIP: A LONGITUDINAL. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 28(4), 363-381. doi: 10.1111/j.1540-6520.2004.00051.x
- Zellweger, T. M., & Dehlen, T. (2012). Value Is in the Eye of the Owner: Affect Infusion and Socioemotional Wealth Among Family Firm Owners. *Family Business Review*, 25(3), 280-297. doi: 10.1177/0894486511416648

Auteursrechtelijke overeenkomst

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

Behoud van werkgelegenheid in crisistijden en de invloed van familiale eigendom

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

Jaar: **2015**

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,

Neven, Yves

Datum: **2/06/2015**